

Tesis

**Strategi dakwah MWCNU Ketapang Kabupaten Sampang
dalam memperkuat nilai-nilai Aswaja Al-Nahdhiyah : Prespektif manajemen
strategi Henry Mintzberg**

Oleh :

Ubaidilah

NIM 220204220002

Pembimbing I

Muhammad Yahya, MA, Ph.D

Pembimbing II

Dr. H. Badrudin, M.H.I



PROGRAM STUDI MAGISTER STUDI ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2026

LEMBAR PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI

Naskah Tesis dengan judul “Strategi Dakwah MWCNU Ketapang Kabupaten Sampang dalam Memperkuat Nilai-Nilai Aswaja Al-Nahdhiyah (Prespektif manajemen Strategi Henry Mintzberg)” yang disusun oleh **Ubaidilah** (NIM. 220204220002) ini telah diujikan dalam sidang ujian Tesis yang diselenggarakan pada hari jumat 27 november 2025, dan telah diperbaiki sebagaimana saran-saran Dewan Penguji dibawah ini telah memeriksa perbaikan-perbaikan yang telah disarankannya dan tesis ini dinyatakan LULUS.

(penguji utama)

Prof. Dr. Hj. Tutik Hamidah, M.Ag.

NIP. 195904231986032003

(ketua penguji)

Prof. H. Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D.

NIP. 196709282000031001

(penguji)

Muhammad Yahya, MA, Ph.D.

NIP. 197406142008011016

(sekretaris)

Dr. H. Badrudin, M.H.I.

NIP: 19641127200000311001



Mengetahui,
Direktur pascasarjana

Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.

NIP. 196508171998031003

LEMBAR PERSETUJUAN

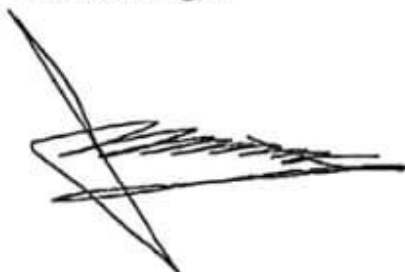
Tesis dengan judul **"Strategi Dakwah MWCNU Ketapang Kabupaten Sampang dalam Memperkuat Nilai-Nilai Aswaja Al-Nahdhiyah (Prespektif Manajemen Strategi Henry Mintzberg) "** yang disusun oleh Ubaidilah (NIM. 220204220002) Magister Studi Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Telah diperiksa dan disetujui.

Pembimbing I



Muhammad Yahya, MA, Ph.D
NIP. 197406142008011016

Pembimbing II



Dr. H. Badrudin, M.H.I
NIP: 19641127200000311001

Mengetahui,
Ketua Program Studi



Muhammad Yahya, MA, Ph.D
NIP. 197406142008011016

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ubaidilah

NIM : 220204220002

Program Studi : Studi Islam

Judul : **Strategi Dakwah MWCNU Ketapang Kabupaten Sampang dalam Memperkuat Nilai-Nilai Aswaja Al-Nahdhiyah (Prespektif Manajemen Strategi Henry Mintzberg)**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa hasil penelitian (TESIS) ini secara keseluruhan adalah karya peneliti sendiri kecuali yang tertulis atau dikutip dalam naskah ini dan disebutkan sumber rujukan dan daftar rujukan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa adanya paksaan dari siapapun.

Malang, 20 Januari 2026

Yang menyatakan,



Ubaidilah

NIM: 220204220002

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	iv
DAFTAR ISI.....	v
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
KATA PENGANTAR.....	xiv
ABSTRAK	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Definisi Istilah.....	8
1. Strategi dakwah.....	8
2. Nilai-Nilai Aswaja al-Nahdhiyah	9
F. Sistematika pembahasan	9
BAB II	12
KAJIAN TEORI	12
A. Manajemen Strategi Dakwah.....	12
1. Manajemen Strategi	12
2. Dakwah.....	19
3. Manajemen Strategi dakwah.....	20
B. Memanfaatkan Manajemen Strategi Henry Mintzberg.....	21
C. Analisis Teoritis.....	26
D. Aswaja, prinsip dan nilai ajarannya	29

1. Pengertian aswaja.....	29
E. Penelitian Terdahulu	35
F. Kerangka berpikir	42
BAB III.....	43
METODE PENELITIAN	43
A. Pendekatan Penelitian	43
B. Jenis Penelitian	44
C. Lokasi Penelitian	44
D. Sumber Data	45
E. Teknik Pengumpulan Data	47
F. Analisis Data	48
BAB IV	51
PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	51
A. Paparan Objek Penelitian	51
1. Gambaran Umum MWCNU Ketapang	51
2. Visi & misi	53
3. Susunan pengurus MWCNU ketapang	54
4. Peran dan Fungsi MWCNU Ketapang.....	57
5. Dinamika Sosial dan Budaya Masyarakat Ketapang	59
6. Dukungan Masyarakat terhadap MWCNU Ketapang.....	60
B. HASIL PENELITIAN	61
1. Strategi dan implementasi dakwah MWCNU Ketapang	61
2. Faktor Penghambat dan Pendukung.....	72
3. Evaluasi strategi MWCNU ketapang	73
BAB V.....	88
PEMBAHASAN	88
A. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	88
1. Strategi Dakwah MWCNU Ketapang dalam Perspektif Henry Mintzberg	89
2. Analisis Implementasi Strategi Dakwah MWCNU Ketapang	111

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Strategi Dakwah	123
BAB VI.....	140
PENUTUP	140
A. Kesimpulan	140
B. Refleksi dan Implikasi Teoretik.....	141
C. Saran	145
Daftar Pustaka.....	147

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi merupakan proses pengalihan huruf atau karakter dari suatu abjad ke abjad yang lain. Pada konteks ini, transliterasi Arab-Latin dilakukan dengan menyalin huruf-huruf Arab ke dalam huruf-huruf Latin, beserta dengan perangkat yang digunakan dalam proses transliterasi tersebut.

A. Konsonan

Bahasa Arab memiliki fonem konsonan yang direpresentasikan dalam sistem tulisan Arab menggunakan huruf. Dalam transliterasi, beberapa konsonan dilambangkan dengan huruf, beberapa dilambangkan dengan tanda, dan beberapa lagi dilambangkan dengan kombinasi huruf dan tanda.

Berikut ini adalah daftar huruf Arab yang dimaksud beserta transliterasinya menggunakan huruf Latin.

Tabel 0.1 Transliterasi Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Šad	š	es (dengan titik di bawah)

ض	Dad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

B. Vokal

Seperti halnya vokal dalam bahasa Indonesia, vokal dalam bahasa Arab terdiri dari dua jenis yaitu vokal tunggal(monoftong) dan vokal rangkap (diftong).

1. Vokal Tunggal

Simbol atau tanda yang menunjukkan vokal tunggal dalam bahasa Arab disebut dengan harakat. Harakat ini dapat ditransliterasikan dengan cara berikut:

Tabel 0.2 Transliterasi Vokal Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
َ	<i>Fathah</i>	A	A
ِ	Kasrah	I	I
ُ	Dammah	U	U

Contoh:

- كَتَبَ kataba
- فَعَلَ fa`ala
- سئِلَ suila

2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap dalam bahasa Arab diwakili oleh lambang yang merupakan gabungan antara huruf dan harakat. Untuk ditransliterasikan, gabungan huruf digunakan seperti berikut:

Tabel 0.3 Transliterasi Vokal Rangkap

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
يَ...َ	<i>Fathah dan ya</i>	Ai	a dan u
وَ...َ	<i>Fathah dan wau</i>	Au	a dan u

Contoh:

- كَيْفَ kaifa
- حَوْلَ haula

C. Maddah

Tanda harakat dan huruf digunakan untuk merepresentasikan maddah atau vokal panjang dalam transliterasi, maddah ditandai dengan huruf dan tanda sebagai berikut:

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Tabel 0.4 Transliterasi Maddah

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
اَ...َ	<i>Fathah dan alif atau ya</i>	Ā	a dan garis di atas
يَ...ِ	<i>Kasrah dan ya</i>	Ī	i dan garis di atas
وُ...َ	<i>Dammah dan wau</i>	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

- قَالَ qāla
- رَمَى ramā
- قِيلَ qīla
- يَقُولُ yaqūlu

D. Ta' Marbutah

Transliterasi untuk *ta' marbutah* ada dua, yaitu:

1. Ta' marbutah hidup

Ta' marbutah hidup atau yang mendapat harakat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah “t”.

2. Ta' marbutah mati

Ta' marbutah mati atau yang mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah “h”.

3. Kalau pada kata terakhir dengan *ta' marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta' marbutah* itu ditransliterasikan dengan “h”.

Contoh:

- رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ raudah al-atfāl/raudahtul atfāl
- الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ al-madīnah al-munawwarah / al-madīnatul munawwarah
- طَلْحَةُ talhah

E. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid adalah simbol dalam tulisan Arab yang dapat dilambangkan dengan sebuah tanda, yaitu tanda syaddah atau tanda tasydid. Simbol tersebut dapat diubah menjadi huruf yang sesuai dengan huruf yang diberi tanda syaddah tersebut ketika ditransliterasikan.

Contoh:

- نَزَّلَ nazzala
- الْبِرُّ al-birr

F. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas:

1. Kata sandang yang diikuti huruf syamsiyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf “l” diganti dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2. Kata sandang yang diikuti huruf qamariyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah ditransliterasikan dengan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik diikuti oleh huruf syamsiyah maupun qamariyah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanpa sempang.

Contoh:

- الرَّجُلُ ar-rajulu
- الْقَلَمُ al-qalamu
- الشَّمْسُ asy-syamsu
- الْجَلَالُ al-jalālu

G. Hamzah

Apostrof merupakan transliterasi untuk menyatakan huruf hamzah dalam bahasa Arab. Namun, transliterasi tersebut hanya berlaku untuk hamzah yang terletak di tengah atau di akhir kata. Sedangkan untuk hamzah yang terletak di awal kata, dilambangkan sebagai huruf alif

Contoh:

- تَأْخُذُ ta'khužu
- شَيْءٌ syai'un
- النَّوْءُ an-nau'u
- إِنَّ inna

H. Penulisan Kata

Secara umum, semua kata dalam bahasa Arab, termasuk fail, isim, dan huruf, harus ditulis terpisah. Namun, terdapat beberapa kata yang dalam penulisan secara tradisional telah digabung dengan kata lainnya karena beberapa huruf atau harkat dihilangkan. Dalam hal ini, penulisan kata tersebut juga harus digabungkan dengan kata yang mengikutinya.

Contoh:

- وَ إِنَّ اللَّهَ فَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ / Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn/

Wa innallāha lahuwa khairurrāziqīn

- بِسْمِ اللَّهِ مَجْرَاهَا وَ مُرْسَاهَا / Bismillāhi majrehā wa mursāhā

I. Huruf Kapital

Walaupun dalam sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital, namun dalam transliterasi, huruf kapital tetap digunakan. Penggunaan huruf kapital dalam transliterasi mengikuti aturan yang berlaku dalam EYD, yaitu huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan awal kalimat. Jika sebuah nama diri diawali oleh kata sandang, maka huruf awal dari nama diri tersebut yang ditulis dengan huruf kapital, bukan huruf awal dari kata sandangnya.

Contoh:

- الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ / Alhamdu lillāhi rabbi al-`ālamīn/

Alhamdu lillāhi rabbil `ālamīn

- الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ / Ar-rahmānir rahīm/Ar-rahmān ar-rahīm

Penggunaan huruf awal kapital pada kata Allah hanya berlaku jika dalam penulisan Arabnya lengkap seperti itu, dan jika dalam penulisan yang digabungkan dengan kata lain, ada huruf atau harakat yang dihilangkan, maka huruf kapital tidak digunakan.

Contoh:

- اللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ / Allaāhu gafūrun rahīm

- لِلَّهِ الْأُمُورُ جَمِيعًا / Lillāhi al-amru jamī`an/Lillāhil-amru jami`.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah Swt. atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad Saw., beserta keluarga, sahabat, dan seluruh pengikutnya hingga akhir zaman.

Tesis yang berjudul “Manajemen Strategi Dakwah MWCNU Ketapang Kabupaten Sampang dalam Memperkuat Nilai-Nilai Aswaja Al-Nahdliyah (Perspektif Henry Mintzberg)” ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Studi Ilmu Agama Islam pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Proses penyusunan tesis ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak.

Dengan penuh rasa hormat, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd, selaku dekan Pascasarjana, beserta jajaran Fakultas Pasacasarjan UIN malang yang telah memberikan pelayanan akademik dan dukungan administratif selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.
3. Bapak Muhammad Yahya, M.A., Ph.D. dan Dr. H. Badrudin, M.H.I, selaku Dosen Pembimbing, atas bimbingan, arahan, masukan, dan motivasi yang tidak ternilai dalam penyusunan tesis ini.

4. Apresiasi mendalam kepada para dosen di lingkungan Pascasarjana Program Studi Magister Studi Ilmu Agama Islam yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan inspirasi selama masa studi.

5. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada seluruh pengurus MWCNU Ketapang Kabupaten Sampang yang telah memberikan izin penelitian serta bantuan data.

6. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada keluarga tercinta, sahabat, serta pihak lain yang telah memberikan dukungan moril maupun spiritual.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan kajian dakwah, manajemen strategi, serta penguatan nilai-nilai Aswaja Al-Nahdliyah di lingkungan Nahdlatul Ulama.

Malang, 20 Januari 2026

UBAIDILAH

ABSTRAK

Ubaidilah. 2025. “Strategi Dakwah MWCNU Ketapang Kabupaten Sampang dalam Memperkuat Nilai-Nilai Aswaja Al-Nahdhiyah Prespektif Manajemen Strategi Mintzberg”. Tesis, Program Studi Megister Studi Ilmu Agama Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (1) Muhammad yahya, MA, Ph.D. Pembimbing, (2) Dr. H. Badrudin, M.H.I

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi dakwah MWCNU Ketapang Kabupaten Sampang dalam memperkuat nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama’ah al-Nahdhiyah dari perspektif manajemen strategi Henry Mintzberg. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, serta analisis data melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MWCNU Ketapang menerapkan dua strategi utama dalam dakwah, yaitu pendekatan kultural dan pendekatan struktural, yang saling melengkapi dalam memperkuat nilai-nilai Aswaja al-Nahdhiyah di tengah masyarakat. Pendekatan kultural diwujudkan melalui pelestarian tradisi keagamaan lokal seperti tahlilan, maulid Nabi, istighotsah, dan ziarah kubur yang berfungsi sebagai media dakwah sekaligus penguat kohesi sosial masyarakat. Sementara itu, pendekatan struktural dilakukan melalui penguatan lembaga pendidikan, majelis taklim, serta kaderisasi da’i yang berorientasi pada internalisasi nilai-nilai Aswaja. Dalam perspektif Henry Mintzberg, strategi dakwah MWCNU Ketapang mencerminkan perpaduan antara deliberate strategy dan emergent strategy yang adaptif terhadap dinamika sosial-keagamaan, meskipun pelaksanaannya masih menghadapi kendala berupa keterbatasan sumber daya, koordinasi organisasi yang belum optimal, dan rendahnya partisipasi generasi muda.

Kata Kunci: Dakwah, MWCNU, Aswaja, Strategi, Mintzberg.

ABSTRACT

Ubaidilah. 2025. “Strategic of Da’wah of MWCNU Ketapang, Sampang Regency in Strengthening the Values of Aswaja Al-Nahdliyah: A Perspective of Mintzberg’s Strategic Management.” Thesis, Master’s Program in Islamic Studies, Postgraduate School, State Islamic University (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor (1) Muhammad Yahya, M.A., Ph.D.; Supervisor (2) Dr. H. Badrudin, M.H.I.

This study aims to analyze the da’wah strategies of MWCNU Ketapang, Sampang Regency, in strengthening the values of Ahl al-Sunnah wa al-Jama’ah al-Nahdhiyah from the perspective of Henry Mintzberg’s strategic management. The research employs a descriptive qualitative approach, with data collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation, and analyzed through data reduction, data presentation, and conclusion drawing.

The findings indicate that MWCNU Ketapang implements two main da’wah strategies, namely cultural and structural approaches, which complement each other in strengthening Aswaja al-Nahdhiyah values within the community. The cultural approach is realized through the preservation of local religious traditions such as tahlilan, the celebration of the Prophet’s birthday (maulid), istighotsah, and grave pilgrimage, which function as media of da’wah as well as means of strengthening social cohesion. Meanwhile, the structural approach is carried out through strengthening educational institutions, establishing majelis taklim, and conducting da’i cadre development oriented toward the internalization of Aswaja values. From Henry Mintzberg’s perspective, the da’wah strategy of MWCNU Ketapang reflects a combination of deliberate strategy and emergent strategy that is adaptive to socio-religious dynamics, although its implementation still faces challenges in the form of limited resources, suboptimal organizational coordination, and low participation of the younger generation.

Keywords: Da'wah, MWCNU, Aswaja, Strategy, Mintzberg.

الملخص

عبيد الله. ٢٠٢٥ م. « إستراتيجية الدعوة في مجلس واكليل فرع نهضة العلماء كيتافانغ، محافظة سمبانغ، في تعزيز قيم أهل السنة والجماعة النهضة من منظور الإدارة الإستراتيجية لمينتربغ ». أطروحة ماجستير، برنامج دراسات الماجستير في الدراسات الإسلامية، الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانغ. المشرف (١): محمد يحيى، ماجستير، دكتوراه. المشرف (٢): الدكتور الحاج بدر الدين، ماجستير في الفقه الإسلامي.

يهدف هذا البحث إلى تحليل إستراتيجية الدعوة التي يعتمد عليها مجلس ممثلي فرع نهضة العلماء (MWCNU) في منطقة كيتافانغ بمحافظة سامبانغ في تعزيز قيم أهل السنة والجماعة النهضة، من منظور إدارة الإستراتيجية لهنري منتربغ. ويستخدم البحث المنهج الوصفي النوعي، مع اعتماد تقنيات جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، والملاحظة بالمشاركة، والتوثيق، إضافةً إلى تحليل البيانات عبر مراحل تقليص البيانات، وعرضها، واستخلاص النتائج. وتُظهر نتائج البحث أن مجلس ممثلي فرع نهضة العلماء في كيتافانغ يطبق إستراتيجيتين رئيسيتين في مجال الدعوة، وهما المنهج الثقافي والمنهج الهيكلي، حيث يتكاملان في تعزيز قيم أهل السنة والجماعة النهضة داخل المجتمع. ويتجسد المنهج الثقافي في الحفاظ على التقاليد الدينية المحلية مثل التهليل، والمولد النبوي، والاستغاثة، وزيارة القبور، والتي تؤدي دورًا بوصفها وسائل دعوية وفي الوقت نفسه أدوات لتعزيز التماسك الاجتماعي في المجتمع. أمّا المنهج الهيكلي فيُنقذ من خلال تقوية المؤسسات التعليمية، وإنشاء مجالس التعليم، وإعداد الدعاة وتكوينهم بما يركز على ترسيخ قيم أهل السنة والجماعة. ومن منظور هنري منتربغ، تعكس إستراتيجية الدعوة لدى مجلس ممثلي فرع نهضة العلماء في كيتافانغ مزيجًا بين الإستراتيجية المقصودة (Deliberate Strategy) والإستراتيجية الناشئة (Emergent Strategy) التي تتسم بالمرونة والتكيف مع الديناميات الاجتماعية والدينية، رغم أن تطبيقها لا يزال يواجه تحديات تتمثل في محدودية الموارد، وضعف التنسيق التنظيمي، وانخفاض مشاركة فئة الشباب.

الكلمات المفتاحية: الدعوة، مجلس ممثلي فرع نهضة العلماء (MWCNU)، أهل السنة والجماعة، الإستراتيجية، منتربغ.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Indonesia masih merupakan negara dengan penduduk mayoritas beragama Islam terbesar di dunia. Di provinsi Jawa Timur misalnya berdasarkan laporan Direktorat Jenderal Kependudukan dan Catatan Sipil Kementerian Dalam Negeri per 30 Juni 2022, jumlah umat Islam di Jawa Timur adalah 40.011.495 jiwa atau 97,25 persen dari total penduduk yang tercatat yakni 41.144.067 jiwa. Yang menarik dari 38 Kabupaten/Kota di Jawa Timur, Persentase penduduk muslim terbanyak berada di Kabupaten Sampang yakni sebanyak 99,97 persen. Dari jumlah total penduduk 950.430 jiwa, jumlah yang bergama Islam adalah 950.160, dan sisanya dengan jumlah yang tidak signifikan merupakan penganut agama selain Islam¹.

Corak keberislaman yang diterapkan baik secara teologis, kultural hingga mewarnai tradisi dan struktur masyarakat Madura adalah model kebergamaan tradisional yang dikenal dengan "*Nahdhatul Ulama'*", sebuah kelompok keagamaan yang memiliki pengaruh signifikan di kalangan umat Muslim di Madura.² Internalisasi terhadap ajaran Nahdhatul Ulama bagi publik Madura

¹ Lihat <https://damarinfo.com/hampir-100-penduduk-kabupaten-sampang-adalah-muslim-kota-mana-yang-paling-sedikit/> diakses tanggal 26 Agustus 2024

² Abd Hannan, "Fanatisme Komunitas Pesantren Nu Miftahul Ulum Dan Stigma Sosial Pada Muhammadiyah Di Kabupaten Pamekasan," 2017, [http://repository.unair.ac.id/68344/%0Ahttp://repository.unair.ac.id/68344/3/TSO 11-17 Han f Jurnal.pdf](http://repository.unair.ac.id/68344/%0Ahttp://repository.unair.ac.id/68344/3/TSO%2011-17%20Han%20f%20Jurnal.pdf).

bahkan sudah mencapai pada keyakinan bahwa representasi paling otentik dari praktik keislaman yang valid dan absah adalah Nahdhatul Ulama. Bahkan, terdapat kelakar yang menjadi *public knowledge* yang menggambarkan betapa kuatnya fanatisme masyarakat Madura terhadap NU yaitu ketika orang madura ditanya tentang agamanya, yang pertama kali mereka sebutkan bukanlah Islam, melainkan NU. Hal ini mengindikasikan bahwa NU telah menjadi bagian tak terpisahkan dari identitas keagamaan masyarakat Madura, melebihi identifikasi mereka terhadap Islam secara umum.³

Alasan dan latar belakang munculnya fanatisime dan ‘*sense of belonging*’ kepada NU ini banyak dijelaskan oleh beberapa sarjana. Abd Hannan and Kudrat Abdillah misalnya menunjukkan bahwa selain karena faktor peran kyai dan pesantren,⁴ ikatan emosional yang kuat dengan pioneer dan pendiri NU yakni KH. Mouhammad Kholil bin Abdul Latif Bangkalan merupakan faktor determinan yang krusial.⁵ Faktor lain yang membuat NU mengakar kuat di Madura adalah dakwah yang selalu berpedoman pada empat perinsip *ahlus sunnah wal-jama’ah* yaitu tawassut (moderat), i’tidâl (adil), tawâzun (bersikap seimbang), dan tasâmuh (bersikap toleran). Prinsip-prinsip dakwah tersebut ternyata mudah memikat hati

³ Abd Hannan and Kudrat Abdillah, “Hegemoni Religio-Kekuasaan Dan Transformasi Sosial,” *Sosial Budaya* 16, no. 1 (2019): 9.

⁴ Muhammad Syamsuddin, *History of Madura Sejarah, Budaya, Dan Ajaran Luhur Masyarakat Madura* (yogyakarta: Araska, 2019), 57, https://www.google.co.id/books/edition/History_Of_Madura_Sejarah_Budaya_dan_Aja/bUHBEEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1.

⁵ Vicky Izza El Rahma and Nasiri Nasiri, “Nahdlatul Ulama’s Domination in Madura: An Eco-Anthropological Perspective,” *International Journal of Islamic Thought and Humanities* 3, no. 1 (2024): 13–25, <https://doi.org/10.54298/ijith.v3i1.180>.

orang Madura sehingga dakwah dengan cara ini mudah diterima oleh kalangan masyarakat Madura dan Masyarakat lainnya.⁶

Namun, dengan seiring berkembangnya zaman yang ditopang oleh pesatnya kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, sebagian daerah di Madura, masyarakatnya mulai mengalami penurunan keyakinan dan affinitas kepada NU. Maraknya dakwah para da'i yang diluar faham al-Nahdhiyah menjadi penyebab masalah ini. Seperti contoh FPI, organisasi yang lahir di Jakarta ini ternyata juga melebarkan sayap dakwahnya ke Madura. Meskipun FPI mempunyai kemiripan secara *amaliyah ubudiyah* dan fikroh diniyah (pemikiran keagamaan), tetapi di satu sisi dakwah FPI yang berlandaskan *amar ma'ruf nahi munkar* sangat bertolak belakang dengan dakwah NU yang relatif lebih lembut dan lebih memilih pendekatan *tasamuh*.⁷ Islam menurut NU adalah agama yang penafsirannya dinamis sesuai konteks ruang dan waktu, sedangkan islam menurut FPI adalah agama yang penafsirannya harus disertai amar ma'ruf nahi munkar dan menolak cara berpikir yang liberal dan dialektis.⁸ Kondisi ini tentu tidak mendukung terhadap eksistensi NU, mengingat FPI cenderung menyederhanakan dakwah dengan cara-cara yang dinilai tidak sejalan dengan dakwah NU.

⁶ Mujamil Qomar, *NU "Liberal": Dari Tradisionalisme Ahlussunah Ke Universalisme Islam* (bandung: mizan, 2002), 65.

⁷ R A Putra, *Pandangan Front Pembela Islam (FPI) Terhadap Islam Nusantara*, *Repository.Uinjkt.Ac.Id*, 2020.

⁸ E Setiawan, "Pergulatan Wacana Islam Nusantara (Pro Kontra Antara Nu Dan Fpi 1969–2015)," 2020, <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/43691/>.

Keadaan ini selanjutnya semakin diperparah dengan masuknya juga pemahaman keagamaan yang bersifat radikal seperti ajaran Wahabisme yang mulai berkembang dan mendapat sambutan tersendiri di kalangan masyarakat Madura.⁹ Keanekaragaman ekspresi keagamaan yang telah melekat dalam budaya masyarakat Madura seperti tahlil, maulid, ziarah, dan lainnya sangat bertolak belakang dengan ajaran Wahabisme. Mereka cenderung hanya menerima satu bentuk ekspresi keagamaan yang dianggap sesuai dengan al-Quran dan sunnah.¹⁰ Hal ini akan berdampak dan berpotensi terhadap terjadinya konflik sosial antar masyarakat sekitar.

Dengan melihat paparan diatas, masyarakat Madura yang dikenal memiliki komitmen yang kuat terhadap ajaran Nahdlatul Ulama ternyata cukup mudah terpengaruh oleh pemahaman-pemahaman keagamaan lain yang jauh berbeda dari nilai-nilai toleransi dan moderasi yang dianut NU. Padahal selama ini identitas sosial dan budaya masyarakat Madura erat dengan ajaran NU. Problem ini sepatutnya mendapat perhatian serius dari NU sebagai sebuah organisasi masyarakat keagamaan.

Secara kultural, perlu dievaluasi apakah model dan strategi dakwah pesantren dan para kyai di Madura masih relevan dan kontekstual dengan

⁹ M Truhan Riskiyah. Yani, “Persepsi Masyarakat Terhadap Sikap Dan Perilaku Kelompok Wahabi Di Dusun Masaran Desa Pakong Kecamatan Modung Kabupaten Bangkalan” 07 (2019): 1–23.

¹⁰ Ali Topan, “Potret Kehidupan Umat Beragama (Studi Kasus Penolakan Wahabi-Salafi Di Pamekasan Madura 2010—2023),” *Entita: Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Dan Ilmu-Ilmu Sosial* 6, no. 1 (2024): 67–86, <https://doi.org/10.19105/ejpis.v6i1.12589>.

perkembangan zaman saat ini. Dan secara struktural, strategi dakwah yang digulirkan NU saat ini juga sepantasnya untuk dianalisis adakah ia masih memiliki kemampuan menjawab tantangan zaman dan selalu melakukan proses tajdid atau justru strategi yang selama ini dijalankan terkesan jumud dan stagnan sehingga terkesan ketinggalan zaman sehingga kurang mendapat respons masyarakat. Hal ini sedikitnya terlihat dari mudahnya pengaruh doktrin baru masuk meski dulu masyarakat Madura sangat kuat ke-NU-annya. Oleh karena itu perlu dievaluasi terkait kepercayaan masyarakat maupun strategi dakwah agar tetap relevan di tengah perubahan zaman, agar eksistensi ajaran NU di Madura terjaga ke depannya

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan perspektif manajemen strategi Henry Mintzberg. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam fenomena strategi dakwah MWCNU Ketapang dalam konteks sosial-keagamaan masyarakat, bukan untuk mengukur variabel secara kuantitatif. Sementara itu, perspektif manajemen strategi Henry Mintzberg digunakan sebagai kerangka analisis untuk membaca strategi dakwah tidak hanya sebagai perencanaan formal, tetapi juga sebagai pola tindakan, posisi organisasi, dan cara pandang (perspective) MWCNU dalam merespons dinamika sosial dan tantangan ideologis yang berkembang di masyarakat.

Penelitian ini secara spesifik akan memfokuskan pada analisis terhadap strategi dakwah yang digunakan MWCNU di masyarakat Kecamatan Ketapang, implementasi strategi tersebut dan eksposisi terhadap faktor-faktor penghambat

pelaksanaan strategi dakwah sehingga belum maksimal disosialisasikan ke masyarakat. Penelitian ini diharapkan dapat menggali lebih dalam mengenai strategi-strategi yang dilakukan MWCNU dalam menyampaikan dakwah di Kecamatan Ketapang khususnya, upaya-upaya yang dilakukan untuk menyosialisasikan strategi tersebut, dan faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala sehingga strategi dakwah NU tidak terlalu maksimal tersosialisasikan ke masyarakat setempat.

B. Rumusan Masalah

Berangkat dari uraian latar belakang diatas rumusan pertanyaan yang ingin dijawab dari penelitian ini yang juga merupakan fokus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi dakwah MWCNU Ketapang dalam memperkuat nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdhiyah kepada masyarakat?
2. Bagaimana implementasi strategi dakwah MWCNU Ketapang dalam menguatkan faham dan nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdhiyah kepada masyarakat?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan strategi dakwah MWCNU Ketapang dalam menguatkan faham dan nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdhiyah kepada masyarakat?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis strategi MWCNU Ketapang dalam memperkuat ideologi dan nilai-nilai *Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdhiyah* di masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi manajemen strategi Da'wah yang digunakan, kultural dan struktural, serta efektivitas penerapan strategi tersebut dan faktor penghambatnya dalam menghadapi tantangan zaman dan pengaruh kelompok lain.
2. Untuk Mengkaji strategi dakwah MWCNU Ketapang dalam memperkuat nilai-nilai *Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdhiyah* dari perspektif manajemen strategi Maintzberg. Kajian ini dapat memperlihatkan bagaimana MWCNU Ketapang mengintegrasikan elemen-elemen strategi tersebut untuk menjawab kebutuhan masyarakat sekaligus menjaga keutuhan nilai Aswaja al-Nahdliyah.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian dan wawasan dalam bidang ilmu dakwah, dengan memberikan kontribusi teoretis yang signifikan khususnya terkait pengembangan strategi dakwah. Penelitian ini akan menawarkan analisis mendalam mengenai strategi dakwah yang diterapkan oleh MWCNU Ketapang dalam memperkuat nilai-nilai *Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah*, sehingga dapat menjadi acuan bagi pengembangan strategi dakwah yang lebih relevan dan komprehensif.

Selain itu, temuan penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan serta referensi penting dalam merancang pendekatan dakwah yang lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan sosial.

2. Secara praktis

penelitian ini diharapkan dapat memotivasi para dai untuk terus berinovasi dan berkreativitas dalam menyampaikan dakwah mereka, sehingga pesan-pesan agama dapat disampaikan dengan lebih efektif dan menarik. Dan juga dapat mendorong para dai untuk mengembangkan strategi dakwah yang lebih relevan dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, agar pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh khalayak luas.

E. Definisi Istilah

Untuk menghindari kemungkinan adanya penafsiran yang salah tentang istilah yang digunakan penulis dalam judul skripsi di atas, maka disini perlu dikemukakan batasan dan penjelasannya sebagai berikut :

1. Strategi dakwah

Strategi dakwah yang akan dibahas kali ini adalah kerangka konseptual yang dirancang oleh MWCNU Ketapang untuk memberikan arah dan panduan dalam melaksanakan aktivitas dakwah. Strategi ini mencakup seluruh proses, mulai dari perencanaan, pemilihan pendekatan dan metode yang tepat, hingga optimalisasi penggunaan sumber daya yang tersedia, guna mewujudkan tujuan dakwah yang telah dirumuskan oleh MWCNU Ketapang. Inti dari strategi dakwah ini adalah

merancang serangkaian langkah, teknik, dan sumber daya yang terintegrasi untuk mengoptimalkan penyampaian pesan-pesan keagamaan, sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan dalam kegiatan dakwah di masyarakat.

2. Nilai-Nilai Aswaja al-Nahdhiyah

Nilai-nilai Aswaja al-Nahdhiyah yang dibahas dalam tesis ini mencakup tiga aspek utama yaitu aqidah, syariah, dan akhlak. Dalam aqidah, NU berlandaskan ajaran moderat, toleran, dan inklusif dari Abu Hasan Al-Asy'ari dan Abu Mansur Al-Maturidi, yang menekankan keesaan Allah (tawhid), sifat-sifat-Nya yang sempurna, dan rukun iman. Dalam syariah, NU mengikuti empat mazhab fiqih (Hanafi, Maliki, Syafi'i, dan Hanbali) dengan mayoritas bermazhab Syafi'i, menggunakan pendekatan kontekstual yang memperhatikan budaya lokal, serta menekankan keadilan sosial. Akhlak Aswaja menitikberatkan hubungan baik dengan Allah (habluminallah) dan sesama manusia (habluminannas), meliputi kejujuran, kesederhanaan, dan kepedulian terhadap sesama, yang ditanamkan melalui lembaga pendidikan seperti pesantren. Nilai-nilai ini diimplementasikan dalam dakwah NU melalui pendekatan moderat dan ramah budaya lokal, serta berbagai kegiatan sosial dan kemanusiaan untuk menanamkan Islam yang rahmatan lil 'alamin.

F. Sistematika pembahasan

Secara umum penelitian ini terbagi menjadi tiga bagian: Pendahuluan, pembahasan dan penutup. Namun untuk lebih sistematis maka penulis akan membagi kedalam enam bab.

Bab 1 pendahuluan: di bab ini berisi beberapa sub bab yang membahas tentang hal-hal yang melatar belakangi penelitian ini, tujuan penelitian, manfaat yang dihasilkan dari penelitian baik secara teoritis dan praktis, orisinalitas penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan yang akan memepertegas alur dan sistematika dalam penelitian.

Bab 2 kajian teori: Pada bab ini akan dipaparkan mengenai teori dan kerangka berfikir yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab 3 metode penelitian: dalam hal ini penulis menjelaskan jenis penelitian yang digunakan, pendekatan penelitian, sumber data, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab 4 paparan data dan hasil penelitian : dalam bab ini penulis akan mendeskripsikan dan membahas analisis data yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber baik dari buku literasi ataupun dari proses wawancara dan observasi yang mana diharapkan dari bagian ini bisa menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan dalam bab rumusan masalah.

Bab 5 pembahasan : Bab ini menguraikan analisis dan interpretasi terhadap data yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, dengan mengaitkan temuan empiris dengan teori yang relevan serta rumusan masalah penelitian. Proses analisis dilakukan secara sistematis untuk menafsirkan makna data, mengidentifikasi pola, serta menjelaskan implikasi temuan terhadap konteks penelitian. Pembahasan ini bertujuan untuk memberikan penjelasan komprehensif dan argumentatif mengenai hasil penelitian, sehingga dapat

memberikan kontribusi ilmiah sekaligus menjawab tujuan penelitian secara menyeluruh.

Bab 6 Penutup: yang berisi kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan dan berisi saran penelitian, serta di akhiri dengan daftar pustaka.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Strategi Dakwah

1. Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah proses yang melibatkan perencanaan, implementasi, dan evaluasi keputusan yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Ini mencakup pemahaman tentang arah yang ingin diambil perusahaan, identifikasi cara terbaik untuk mencapainya, serta penyesuaian terhadap lingkungan bisnis yang dinamis ¹¹.

b. Manajemen Strategis Menurut para Ahli

Berikut adalah beberapa definisi manajemen strategis menurut para ahli yang memberikan berbagai perspektif tentang konsep ini:

1) J. David Hunger ¹²

Menurut J. David Hunger, manajemen strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang dibuat oleh manajer untuk memastikan kinerja jangka panjang suatu perusahaan. Dalam praktiknya, manajemen strategi melibatkan langkah-langkah yang dirancang untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya, baik dalam hal pertumbuhan, stabilitas, maupun keberlanjutan di masa depan.

¹¹ abd rohman Rahim and Enny Radjab, *Manajemen Strategi* (makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017), 1-3.

¹² Samsurijal Hasan et al., *MANAJEMEN STRATEGI* (banyumas: CV. Pena Persada, 2021), 1.

Secara sederhana, manajemen strategi adalah proses perencanaan dan pengaturan strategi secara menyeluruh yang dilakukan secara terstruktur. Tujuannya adalah agar bisnis dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta tetap kompetitif dan relevan dalam jangka waktu yang panjang. Dengan manajemen strategi yang baik, perusahaan diharapkan mampu menghadapi tantangan, mengambil peluang, dan terus berkembang sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis.

2) Nawawi ¹³

Menurut Nawawi, manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar yang berfokus pada pencapaian tujuan di masa depan dan dianggap sebagai keputusan yang sangat mendasar.

Perencanaan ini memungkinkan organisasi untuk menjalankan misinya dengan efektif, terutama dalam upaya menghasilkan barang, jasa, atau layanan yang berkualitas. Selain itu, manajemen strategik juga bertujuan untuk mengoptimalkan semua sumber daya agar dapat mencapai tujuan strategis organisasi secara maksimal. Dengan kata lain, perencanaan ini menjadi panduan utama dalam mencapai visi jangka panjang organisasi.

3) Bambang haryadi ¹⁴

¹³ Hasan et al., 1.

¹⁴ Sofyan Hadi, "Model Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer," no. 2 (2019): 69–78.

Menurut Bambang Haryadi (2003), manajemen strategi adalah proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi yang dijalankan.

Seluruh rangkaian kegiatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan selaras dengan visi dan misi organisasi. Dengan manajemen strategi yang baik, organisasi dapat lebih fokus dalam mencapai tujuan jangka panjangnya serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang mungkin terjadi.

4) Mulyadi ¹⁵

Menurut Bambang Haryadi, manajemen strategi adalah proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi yang dijalankan.

Seluruh rangkaian kegiatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan selaras dengan visi dan misi organisasi. Dengan manajemen strategi yang baik, organisasi dapat lebih fokus dalam mencapai tujuan jangka panjangnya serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang mungkin terjadi.

5) Mintzberg ¹⁶

¹⁵ MULYADI, A. M. Konsep, Manfaat dan Rekayasa, (Edisi Ketiga, Jakarta: Pt. Salemba Empat, 2001)

¹⁶ Ahadiat, Ayi. "Rencana strategik dan implementasinya: memulai dan mengelola usaha dengan wawasan manajemen strategik", no. 2 (2010): 311.

Menurut Henry Mintzberg, manajemen strategi adalah proses yang kompleks dan dinamis yang melibatkan berbagai pendekatan dalam pengelolaan strategi. Mintzberg menekankan bahwa strategi tidak selalu dihasilkan melalui perencanaan formal, tetapi juga dapat muncul secara spontan atau adaptif dari tindakan sehari-hari organisasi.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi secara sistematis untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Proses ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian visi dan misi organisasi, tetapi juga memastikan bahwa strategi yang digunakan memberikan nilai terbaik bagi pelanggan, bersifat adaptif terhadap perubahan, dan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Manajemen strategi mengintegrasikan berbagai pendekatan, baik yang direncanakan secara formal maupun yang muncul dari pola tindakan organisasi, agar organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah dinamika lingkungan bisnis.

c. Elemen penting dalam manajemen strategi¹⁷:

Manajemen strategis terdiri dari beberapa elemen penting, sebagai berikut:

- 1) Pengamatan Lingkungan: Menganalisis faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi organisasi, termasuk peluang dan ancaman di pasar.

¹⁷ Suherman, Asep. *Manajemen Strategi*. Yayasan DPI, 2022.

- 2) Perumusan Strategi: Menetapkan visi, misi, tujuan, dan strategi berdasarkan analisis situasi yang dilakukan. Ini termasuk penggunaan alat analisis seperti SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).
- 3) Implementasi Strategi: Melaksanakan rencana aksi yang telah dirumuskan dengan mengelola sumber daya dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan.
- 4) Evaluasi dan Kontrol: Mengawasi pelaksanaan strategi dan melakukan penyesuaian jika diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan tercapai.

d. Tujuan utama manajemen strategi

Tujuan utama dari manajemen strategis adalah untuk memberikan arah dan fokus kepada organisasi. Ini meliputi:¹⁸

- 1) Menentukan tujuan jangka panjang dan sasaran strategis.

Manajemen strategi bertujuan untuk merumuskan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi, sekaligus menentukan sasaran strategis yang menjadi fokus utama. Dengan tujuan dan sasaran yang jelas, organisasi dapat merancang langkah-langkah yang terarah untuk mencapai visi yang telah ditetapkan.

- 2) Mengalokasikan sumber daya secara efisien untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut.

¹⁸ <https://ppmschool.ac.id/manajemen-strategis/>

Manajemen strategi bertujuan untuk memastikan sumber daya yang dimiliki organisasi, baik itu finansial, manusia, maupun material, dialokasikan secara tepat dan efisien. Pengelolaan sumber daya yang optimal memungkinkan organisasi untuk mendukung berbagai kegiatan strategis, meminimalkan pemborosan, dan memastikan setiap elemen berkontribusi maksimal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Membangun keunggulan kompetitif melalui keputusan strategis yang tepat.

Manajemen strategi bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi dengan membuat keputusan strategis yang tepat. Keunggulan ini dicapai melalui inovasi, efisiensi, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat mempertahankan posisi unggulnya di pasar atau di bidang yang digelutinya. Keputusan strategis yang tepat memungkinkan organisasi untuk bersaing lebih efektif dan memberikan nilai lebih dibandingkan kompetitor.

d. Proses dan tahapan manajemen strategi

Proses dan tahapan manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan utama yang saling berkaitan, yaitu: ¹⁹

1) Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi merupakan tahap awal dalam manajemen strategis. Pada tahap ini, organisasi mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang

¹⁹ Hadi, "Model Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer."

dan ancaman eksternal, serta menentukan kekuatan dan kelemahan internal. Selain itu, tahap ini mencakup penetapan tujuan jangka panjang, penciptaan alternatif strategi, dan pemilihan strategi terbaik untuk mencapai tujuan. Proses ini bertujuan untuk memberikan arah yang jelas bagi organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

2) Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Setelah strategi dirumuskan, tahap selanjutnya adalah implementasi. Pada tahap ini, keputusan diambil untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya. Implementasi strategi juga melibatkan pengembangan budaya pendukung, perencanaan struktur organisasi yang efektif, penyusunan anggaran, pengelolaan pemasaran, pengembangan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Tahap ini memastikan bahwa strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan dengan optimal.

3) Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi adalah tahap terakhir yang bertujuan untuk menilai keberhasilan strategi yang telah diterapkan. Evaluasi ini dilakukan melalui tiga aktivitas utama: meninjau ulang faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar strategi, mengukur kinerja, dan mengambil langkah korektif jika diperlukan. Evaluasi sangat penting karena strategi yang efektif saat ini belum tentu relevan di masa depan. Oleh karena itu, proses ini membantu organisasi tetap adaptif terhadap perubahan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Ketiga tahapan ini saling melengkapi untuk memastikan bahwa manajemen strategis dapat berjalan secara efektif dan membawa organisasi menuju pencapaian tujuan jangka panjangnya.

2. Dakwah

Dakwah secara etimologi berasal dari kata bahasa arab (*da'a yad'u, da'watan*), yang artinya mengajak, menyeru, memanggil, memohon, menjamu.²⁰ Sedangkan secara terminology, dakwah mempunyai beberapa pengertian sebagai berikut :

pertama, menurut syekh Ali Mahfudz dalam kitabnya adalah upaya mendorong manusia agar secara sadar dan ikhlas berbuat kebaikan, menyuruh yang ma'ruf dan mencegah yang munkar, sehingga akan memperoleh kebahagiaan dari Allah swt., baik di dunia maupun di akhirat. Hal ini juga dimaknai secara umum tentunya oleh masyarakat luas, bahwa tujuan dakwah ialah amar ma'ruf nahi munkar.

Kedua, M. Thoha Yahya Omar. Beliau menjelaskan bahwa pengertian dakwah ialah suatu kegiatan mengajak manusia kepada jalan yang benar, sesuai dengan perintah Tuhan, melalui cara bijaksana. Dengan tujuan utama yakni untuk kemaslahatan dan kebahagiaan di dunia dan di akhirat.²¹

ketiga, menurut M. Arifin adalah berupa suatu ajakan dalam bentuk tulisan, lisan dan tingkah laku seseorang yang dilakukan secara sadar dan terencana

²⁰ Ma'luf, L, *Al-Munjid fi Al-Lughah*, 1997, hal.216

²¹ Sanwar, *Pengantar Studi Ilmu Dakwah*, 1985, hal 3

dalam usaha mempengaruhi orang lain, baik secara individual maupun kelompok, agar timbul dalam dirinya suatu pengertian, kesadaran sikap, dan penghayatan terhadap ajakan agama sebagai pesan yang disampaikan kepadanya tanpa ada unsur keterpaksaan²².

3. Majemen Strategi dakwah

strategi dakwah merupakan suatu perencanaan komprehensif yang berisi serangkaian kegiatan yang dirancang secara sistematis untuk mencapai tujuan dakwah yang telah ditetapkan. Strategi dakwah mencakup rencana tindakan, termasuk pemilihan metode dan pemanfaatan berbagai sumber daya atau kekuatan, yang dipertimbangkan dalam penyusunan strategi agar dapat mencapai hasil yang diinginkan dalam kegiatan dakwah.

Dengan kata lain, strategi dakwah yang akan dibahas kali ini adalah kerangka konseptual yang dirancang oleh MWCNU Ketapang untuk memberikan arah dan panduan dalam melaksanakan aktivitas dakwah. Strategi ini mencakup seluruh proses, mulai dari perencanaan, pemilihan pendekatan dan metode yang tepat, hingga optimalisasi penggunaan sumber daya yang tersedia, guna mewujudkan tujuan dakwah yang telah dirumuskan oleh MWCNU Ketapang. Inti dari strategi dakwah ini adalah merancang serangkaian langkah, teknik, dan sumber daya yang terintegrasi untuk

²² Arifin A, *Psikologi Dakwah: Suatu Pengantar*, 1994, hal 6

mengoptimalkan penyampaian pesan-pesan keagamaan, sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan dalam kegiatan dakwah di masyarakat.

B. Memanfaatkan Manajemen Strategi Henry Mintzberg

Henry Mintzberg adalah seorang akademisi dan penulis terkemuka di bidang manajemen, terutama dalam teori organisasi dan manajemen strategi. Mintzberg dikenal luas karena kontribusinya terhadap pemahaman tentang bagaimana organisasi bekerja dan bagaimana strategi dirumuskan serta diimplementasikan.²³ Ia lahir pada **2 September 1939** di *Montréal, Québec*, Kanada. Henry Mintzberg menikah dengan Dulcie Mintzberg dan memiliki dua anak, Susie dan Lisa. Ia juga memiliki tiga cucu²⁴.

Dia telah menulis hampir dua lusin buku tentang manajemen dan memegang gelar *Cleghorn Professorship of Management Studies* di *McGill University*. banyak artikel ilmiah yang menjadi rujukan penting di dunia manajemen. Henry Mintzberg adalah seorang ahli teori manajemen dan profesor yang diakui dan terkenal karena karya-karyanya yang sangat penting dalam strategi bisnis, peran manajerial, dan struktur organisasi. Teori-teorinya yang berpengaruh telah membantu membentuk pemahaman konsep manajemen tidak hanya di bidang manajemen teknik, tetapi juga di berbagai disiplin ilmu.²⁵ Beberapa karyanya yang terkenal meliputi: *The Nature of Managerial Work* (1973), *The Rise and Fall of*

²³ <https://www.business.com/articles/management-theory-of-henry-mintzberg-basics/>

²⁴ https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Henry_Mintzberg

²⁵ <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/engineering/professional-engineering/henry-mintzberg/>

Strategic Planning (1994), *Managers Not MBAs* (2004), *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy* (1987).²⁶

Salah satu teori yang berkontribusi besar dalam ilmu manajemen strategi dan juga teori yang akan digunakan dalam thesis ini adalah konsep Lima Strategi (Five Ps) yang diperkenalkan oleh Henry Mintzberg. Teori ini menjelaskan bahwa strategi dapat dipahami melalui lima perspektif yang berbeda, yaitu plan, ploy, pattern, position, dan perspective. Kelima elemen ini membantu menjelaskan bagaimana organisasi merumuskan, menerapkan, dan menilai strategi secara lebih komprehensif.

Henry Mintzberg memandang strategi tidak hanya sebagai rencana yang dirumuskan secara formal, tetapi sebagai konsep yang bersifat multidimensional dan dinamis. Menurut Mintzberg, strategi dapat dipahami melalui lima sudut pandang yang dikenal dengan istilah Five Ps for Strategy, yaitu *Plan*, *Ploy*, *Pattern*, *Position*, dan *Perspective*. Kelima konsep ini saling melengkapi dalam menjelaskan bagaimana strategi terbentuk, dijalankan, dan berkembang dalam suatu organisasi.²⁷ Mintzberg memandang strategi sebagai suatu pola atau konsistensi perilaku dari waktu ke waktu, yang dapat dipahami melalui lima elemen utama:

- a. Strategy as Plan (rencana)

²⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg

²⁷ Henry Mintzberg, "California Management Review: 47 (3)," *California Management Review* 47, no. 3 (2005): 11–24.

Strategi sebagai *plan* dipahami sebagai serangkaian rencana atau pedoman tindakan yang disusun secara sadar dan sistematis untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pengertian ini, strategi berfungsi sebagai arah dan panduan organisasi dalam menghadapi masa depan. Strategi sebagai *plan* menekankan pada proses perencanaan yang bersifat formal, terstruktur, dan berorientasi pada tujuan jangka panjang. Rencana ini biasanya disusun sebelum tindakan dilakukan dan menjadi acuan bagi seluruh aktivitas organisasi.

b. Strategy as Ploy (tipuan/taktik)

Strategi sebagai *ploy* dimaknai sebagai manuver atau langkah taktis tertentu yang dirancang untuk mengatasi, menghalangi, atau mengungguli pihak lain. Konsep ini menekankan bahwa strategi tidak selalu bersifat terbuka, tetapi dapat berupa langkah-langkah spesifik yang bersifat situasional dan responsif terhadap kondisi lingkungan. Strategi sebagai *ploy* sering digunakan dalam konteks persaingan atau dinamika sosial tertentu, di mana organisasi perlu mengambil tindakan cerdas untuk mempertahankan eksistensinya.

c. Strategy as Pattern (pola)

Strategi sebagai *pattern* dipahami sebagai pola konsisten dari tindakan-tindakan yang dilakukan organisasi dari waktu ke waktu. Dalam perspektif ini, strategi tidak selalu berasal dari rencana yang disengaja, tetapi dapat muncul dari kebiasaan, praktik, dan keputusan yang berulang. Strategi sebagai *pattern* menekankan pada strategi yang bersifat emergent, yaitu strategi yang

berkembang secara alami melalui pengalaman organisasi dalam merespons lingkungan.

d. Strategy as Position (posisi)

Strategi sebagai *position* merujuk pada cara organisasi menempatkan dirinya dalam lingkungan eksternal, baik dalam konteks sosial, ekonomi, budaya, maupun institusional. Perspektif ini melihat strategi sebagai upaya organisasi untuk menentukan posisi yang tepat agar dapat diterima, diakui, dan memiliki peran yang jelas di tengah lingkungan sekitarnya. Strategi sebagai *position* menekankan hubungan antara organisasi dan lingkungan eksternalnya.

e. Strategy as Perspective (sudut pandang)

Strategi sebagai *perspective* dipahami sebagai cara pandang kolektif yang tertanam dalam nilai, budaya, dan ideologi organisasi. Perspektif ini menekankan bahwa strategi tidak hanya berkaitan dengan tindakan eksternal, tetapi juga dengan cara organisasi memahami dunia dan dirinya sendiri. Strategi sebagai *perspective* membentuk identitas organisasi dan memengaruhi cara anggota organisasi berpikir, bersikap, dan bertindak secara konsisten.

Kelima perspektif strategi menurut Henry Mintzberg tersebut memberikan kerangka konseptual yang komprehensif dalam memahami strategi sebagai proses yang tidak hanya bersifat rasional dan terencana, tetapi juga dinamis, kontekstual, dan dipengaruhi oleh nilai serta praktik organisasi. Oleh karena itu, kerangka *Five Ps for Strategy* relevan digunakan sebagai pisau analisis untuk menelaah strategi organisasi dalam berbagai konteks.

Mintzberg juga menjelaskan bahwa strategi tidak hanya muncul melalui perencanaan formal yang terstruktur tetapi juga dapat berkembang secara spontan sebagai respons terhadap lingkungan yang berubah. Mintzberg membagi strategi ke dalam dua jenis utama, yaitu²⁸ :

1. **Deliberate Strategy (Strategi yang Direncanakan)**

Strategi ini dirumuskan secara formal oleh pemimpin organisasi, dengan tujuan yang jelas dan implementasi yang terstruktur. Dalam konteks strategi dakwah MWCNU Ketapang, deliberate strategy terlihat pada perencanaan formal untuk menyosialisasikan nilai *Ahlussunnah wal Jama'ah* (Aswaja) melalui program seperti pengajian rutin, pelatihan kader da'i, dan kurikulum berbasis nilai Aswaja di lembaga pendidikan. Pendekatan ini dirancang untuk memastikan pemahaman masyarakat terhadap nilai-nilai moderasi yang diajarkan oleh NU.

2. **Emergent Strategy (Strategi yang Muncul)**

Strategi ini tidak direncanakan sebelumnya, tetapi berkembang sebagai respons terhadap perubahan situasi atau tantangan tertentu. Dalam implementasi dakwah di Ketapang, emergent strategy dapat berupa kebijakan spontan untuk mengatasi pengaruh ideologi baru seperti Wahabisme atau radikalisme. Misalnya, ketika terjadi konflik ideologis di masyarakat, MWCNU dapat

²⁸ Mintzberg.

mengadakan diskusi dadakan untuk menangkal pengaruh tersebut atau menyebarkan informasi edukatif melalui media sosial secara intensif.

C. Analisis Teoritis

Pemikiran Émile Durkheim menjadi salah satu fondasi utama dalam sosiologi agama, terutama dalam memahami peran ritual, simbol, dan praktik keagamaan dalam membangun struktur sosial. Dalam karya monumentalnya, *The Elementary Forms of Religious Life*, Durkheim (1995) menegaskan bahwa agama tidak hanya berfungsi sebagai sistem kepercayaan spiritual, tetapi juga sebagai institusi sosial yang mengikat individu dalam suatu kesatuan moral.²⁹

Konsep *collective effervescence*, yaitu energi emosional yang muncul ketika individu berkumpul dalam ritual, menjelaskan bagaimana kegiatan seperti tahlilan, istighotsah, dan Maulid Nabi menghasilkan rasa kebersamaan yang mendalam dan memperbarui komitmen sosial masyarakat. Durkheim (1984) juga membedakan dua tipe solidaritas: solidaritas mekanik yang berbasis pada kesamaan nilai, tradisi, dan identitas kolektif, serta solidaritas organik yang lahir dari diferensiasi fungsi dalam masyarakat modern.³⁰ Dalam komunitas NU Ketapang yang didominasi struktur pedesaan dan homogenitas nilai keagamaannya, solidaritas mekanik sangat dominan. Oleh karena itu, Durkheim membantu menjelaskan mengapa strategi dakwah berbasis tradisi

²⁹ Durkheim, E. (1912/1995). *The elementary forms of religious life* (K. E. Fields, Trans.). Free Press. (Original work published 1912)

³⁰ Durkheim, E. (1984). *The division of labor in society* (W. D. Halls, Trans.). Macmillan.

Aswaja sangat efektif: masyarakat telah memiliki kesadaran kolektif yang kuat (collective conscience), sehingga ritual-ritual komunal dengan mudah diterima sebagai praktik yang “wajar” dan “benar.”

Sementara itu, teori kepemimpinan John C. Maxwell memberikan kerangka konseptual yang komplementer dengan perspektif Durkheim, terutama dalam menjelaskan bagaimana figur pemimpin mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi organisasi.

Dalam *The 5 Levels of Leadership*, Maxwell (2011) menguraikan bahwa kepemimpinan berkembang bertahap mulai dari Level 1 (Position), di mana seseorang dihormati karena jabatan; Level 2 (Permission), di mana hubungan personal mulai mendasari pengaruh; Level 3 (Production), di mana pemimpin mencapai hasil nyata; Level 4 (People Development), di mana pemimpin mulai melatih dan mencetak pemimpin baru; hingga Level 5 (Pinnacle), yaitu bentuk tertinggi kepemimpinan yang berbasis karakter, integritas, dan reputasi. Pemimpin Level 4 dan 5 tidak lagi bergantung pada otoritas formal, tetapi memperoleh legitimasi dari jasa, pelayanan, keteladanan, dan kontribusi mereka terhadap komunitas.³¹

Dalam tradisi NU, figur kiai lokal sering kali menempati Level 4 atau 5 karena dihormati secara spiritual dan kultural, bukan hanya struktural. Dengan demikian, teori Maxwell menjelaskan mengapa strategi kultural yang dipimpin

³¹ Maxwell, J. C. (2011). *The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential*. Center Street.

oleh kiai berjalan efektif, sedangkan strategi struktural yang bergantung pada pengurus formal cenderung kurang berhasil apabila pemimpinnya berada pada Level 1 atau 2. Maxwell juga menekankan bahwa organisasi yang ingin melakukan transformasi memerlukan pemimpin yang mampu membangun kapasitas SDM, menciptakan regenerasi, dan mengembangkan sistem yang berkelanjutan—sesuatu yang masih menjadi tantangan dalam struktur manajemen MWCNU Ketapang.

Pierre Bourdieu menambahkan lapisan analitis yang lebih mendalam melalui konsep habitus, capital, dan field. Dalam perspektif Bourdieu (1990), habitus merupakan sistem disposisi yang terbentuk melalui pengalaman sosial dan kultural jangka panjang, yang kemudian mempengaruhi cara seseorang berpikir, merasa, dan bertindak tanpa disadari.³² Habitus Aswaja NU, misalnya, terbentuk dari pendidikan informal keluarga, interaksi di pesantren, ritual tradisional, serta relasi historis dengan kiai dan tokoh lokal. Selain habitus,

Bourdieu (1986) menguraikan empat jenis modal: modal ekonomi, modal sosial, modal kultural, dan modal simbolik. Kiai NU memiliki modal simbolik (karisma, legitimasi spiritual), modal kultural (pengetahuan agama), serta modal sosial (jaringan jamaah dan santri), yang memungkinkan mereka menguasai “arena dakwah” dan memengaruhi praktik keagamaan masyarakat. Sementara itu, pengurus organisasi formal MWCNU yang tidak memiliki

³² Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford University Press.

modal-modal tersebut sering kali kurang berpengaruh dalam implementasi program struktural seperti pendidikan formal atau pelatihan kader. Teori Bourdieu juga menyatakan bahwa perubahan strategi dalam suatu arena membutuhkan perubahan habitus dan redistribusi modal—dua hal yang sulit dicapai jika masyarakat sudah nyaman dengan pola tradisional yang stabil. Dengan demikian, teori Bourdieu membantu menjelaskan mengapa strategi kultural lebih mengakar dan mengapa strategi struktural cenderung lambat: arena dakwahnya dikendalikan oleh aktor dengan modal simbolik tertinggi (kiai), bukan struktur formal organisasi.

Secara keseluruhan, ketiga teori ini memberikan kerangka analitis yang saling melengkapi: Durkheim menjelaskan konteks sosial dan struktur solidaritas masyarakat; Maxwell menjelaskan peran kepemimpinan dalam memobilisasi strategi; dan Bourdieu menjelaskan dinamika habitus serta distribusi modal yang menentukan siapa yang memiliki pengaruh dalam arena dakwah. Dengan integrasi ketiganya, penelitian ini mampu memetakan tidak hanya bagaimana strategi dakwah dijalankan, tetapi juga mengapa strategi tertentu berhasil dan yang lain tidak, serta bagaimana peran pemimpin dan modal sosial-kultural membentuk keberhasilan dakwah MWCNU Ketapang.

D. Aswaja, prinsip dan nilai ajarannya

1. Pengertian aswaja

Secara etimologi, istilah *Ahlussunnah Wal Jama'ah* terdiri dari empat kata yang memiliki makna mendalam dan saling terkait. Kata pertama, *Ahlun*, berarti

"golongan" atau "kelompok" yang menunjukkan keanggotaan dalam sebuah komunitas. Kata kedua, *as-Sunnah*, merujuk pada ajaran dan tuntunan Nabi Muhammad SAW yang mencakup tiga dimensi utama: *Qouliyah* (ucapan Nabi), *Fi'liyah* (perbuatan atau tingkah laku Nabi), dan *Taqririyah* (persetujuan Nabi terhadap perbuatan yang dilakukan oleh para sahabat). Kata ketiga, *Wa*, merupakan huruf athof yang bermakna "dan", berfungsi menghubungkan elemen-elemen tersebut. Terakhir, *al-Jama'ah* berarti "kumpulan" atau "kelompok", yang secara khusus merujuk pada komunitas para sahabat Nabi yang setia mendampingi dan menjalankan sunnah Rasulullah SAW. Dengan demikian, *Ahlussunnah Wal Jama'ah* mengacu pada kelompok atau individu yang berkomitmen penuh untuk mengikuti, menjaga, dan mengamalkan sunnah Rasulullah SAW sebagaimana yang telah dipraktikkan secara kolektif oleh beliau bersama para sahabat, baik dalam keyakinan, amalan, maupun pendekatan kehidupan.³³

2. Pengertian aswaja al-nahdliyah

Pengertian Aswaja al-Nahdliyah adalah pemahaman dan implementasi konsep Ahlussunnah Wal Jama'ah yang dipegang oleh Nahdlatul Ulama (NU), dengan penekanan pada ajaran Islam yang moderat, toleran, dan inklusif. Aswaja al-Nahdliyah tidak hanya berfokus pada aspek teologis, tetapi juga mencakup pendekatan kultural dan sosial yang mengakomodasi tradisi serta kearifan lokal masyarakat Indonesia. Pemikiran Aswaja al-Nahdliyah berlandaskan pada prinsip-

³³ PW LP Ma'arif NU Jatim, Pendidikan Aswaja dan Ke-NU-an MI Kelas 6, (Surabaya, 2006), 1.

prinsip aqidah dari Abu Hasan Al-Asy'ari dan Abu Mansur Al-Maturidi, fiqh yang merujuk pada empat mazhab (dengan dominasi mazhab Syafi'i), serta tasawuf berdasarkan ajaran Al-Ghazali dan Junaid Al-Baghdadi. Dengan pendekatan ini, Aswaja al-Nahdliyah bertujuan menjaga harmoni dalam keberagaman, menjunjung tinggi keadilan sosial, dan menghadirkan Islam sebagai agama yang rahmatan lil 'alamin (rahmat bagi seluruh alam).

3. Nilai-nilai aswaja NU

Nahdlatul Ulama (NU) merupakan organisasi Islam terbesar di Indonesia dengan pengaruh signifikan dalam kehidupan sosial dan keagamaan masyarakat. Sejak didirikan pada tahun 1926, NU telah memainkan peran penting dalam menjaga ajaran Islam yang moderat dan inklusif. NU memiliki dua corak utama, yaitu NU kultural dan NU struktural. NU kultural menekankan pada tradisi dan kearifan lokal, mengakomodasi praktik-praktik budaya yang selaras dengan ajaran Islam. Sebaliknya, NU struktural terorganisir dalam bentuk lembaga formal dengan hierarki yang jelas, fokus pada program-program pendidikan, kesehatan, dan sosial yang terstruktur.³⁴

Ahlussunnah wal Jama'ah (Aswaja) merupakan konsep keagamaan yang dipegang teguh oleh Nahdlatul Ulama (NU) sebagai landasan utama dalam menjalankan ajaran Islam. Aswaja sendiri mengacu pada golongan yang mengikuti sunnah Nabi Muhammad SAW dan ijma' (konsensus) para sahabat. Nilai-nilai

³⁴ Sarmidi Husna dan Muhammad Yunus, "Hasil-Hasil Muktamar Ke-33 Nahdhatul Ulama'," 2016, 97.

Aswaja mencakup tiga aspek utama, yaitu aqidah, syariah, dan akhlak yang diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari oleh warga NU.

a. Aqidah Aswaja NU

Aqidah Aswaja NU berlandaskan pada ajaran Islam yang moderat, toleran, dan inklusif. Prinsip-prinsip aqidah Aswaja diambil dari ajaran Abu Hasan Al-Asy'ari dan Abu Mansur Al-Maturidi yang menekankan pada keseimbangan antara akal dan wahyu dalam memahami tauhid. Aqidah Aswaja menolak segala bentuk ekstremisme dalam beragama, baik yang terlalu tekstualis maupun yang terlalu rasionalis. Penekanan pada moderasi dan toleransi ini membantu NU dalam menjaga harmoni dalam masyarakat yang beragam.³⁵

Aqidah Aswaja menekankan pada konsep tawhid (keesaan Allah) yang murni dan bersih dari segala bentuk syirik (penyekutuan Allah). Keyakinan ini meliputi aspek rububiyah (keyakinan bahwa Allah adalah satu-satunya pencipta dan pemelihara alam semesta) dan uluhiyah (keyakinan bahwa hanya Allah yang berhak disembah). Selain itu, aqidah Aswaja juga mengakui adanya sifat-sifat Allah yang sempurna, seperti Maha Pengasih, Maha Penyayang, Maha Adil, dan lain-lain, serta keyakinan kepada malaikat, kitab-kitab suci, rasul-rasul, hari kiamat, dan qada dan qadar³⁶

³⁵ quraish syihab, *Islam Yang Saya Anut* (jakarta: mizan, 2012).

³⁶ Abdurrahman Wahid, *Islamku Islam Anda Islam Kita, Islamku Islam Anda Islam Kita* (jakarta: The Wahid Institute, 2006), 24–25.

b. Syariah – fiqih aswaja NU

Dalam aspek syariah, NU mengikuti empat mazhab fiqih, yaitu Hanafi, Maliki, Syafi'i, dan Hanbali, dengan mayoritas pengikutnya cenderung mengikuti mazhab Syafi'i. NU mengajarkan pentingnya memahami syariah melalui pendekatan yang kontekstual, memperhatikan kondisi dan budaya lokal. Pengajaran fiqih dalam NU tidak hanya berfokus pada aspek ibadah saja, tetapi juga pada muamalah (hubungan sosial), menekankan keadilan dan kesejahteraan bagi semua umat manusia.³⁷

Fiqih dalam NU mencakup berbagai aspek kehidupan, mulai dari ibadah (seperti shalat, puasa, zakat, dan haji), muamalah (transaksi bisnis, pernikahan, dan warisan), hingga jinayah (hukum pidana Islam). NU juga menekankan pentingnya ijtihad (usaha memahami dan mengaplikasikan hukum syariah dalam konteks kekinian) serta berpegang pada prinsip maslahat (kebaikan dan kemaslahatan umum) dalam mengambil keputusan hukum.³⁸

c. Akhlak – tasawwuf Aswaja NU

Akhlak dalam Aswaja NU menekankan pada pentingnya menjaga hubungan baik dengan Allah (*habluminallah*) dan sesama manusia (*habluminannas*). Akhlak yang diajarkan meliputi kejujuran, keikhlasan, kesederhanaan, dan kepedulian terhadap sesama. Pendidikan akhlak ini

³⁷ LTNU Jawa Timur, *Aswaja An-Nahdliyah* (Surabaya: Khalista, 2007), 22–26.

³⁸ Mukti Ali, *Ilmu Dakwah* (Jakarta: Pustaka al-Kautsar, 2015).

diajarkan sejak dini di berbagai lembaga pendidikan yang dikelola oleh NU, seperti pesantren dan madrasah, untuk membentuk karakter yang mulia dan berakhlakul karimah.³⁹

Akhlak dalam NU juga mencakup adab (etika) dalam berbagai aspek kehidupan, seperti adab beribadah, adab dalam mencari ilmu, adab dalam bergaul dengan sesama manusia, dan adab dalam menjaga lingkungan. NU menekankan pentingnya akhlak karimah (akhlak yang mulia) sebagai bagian dari keimanan dan sebagai cerminan dari ajaran Islam yang rahmatan lil ‘alamin (rahmat bagi seluruh alam).⁴⁰

d. Implementasi Nilai-Nilai Aswaja dalam Dakwah NU

Dakwah NU berusaha mengimplementasikan nilai-nilai Aswaja dalam setiap kegiatan keagamaannya. Para da'i NU menyampaikan pesan-pesan keislaman yang moderat, toleran, dan inklusif, sesuai dengan prinsip Aswaja. Mereka menggunakan metode dakwah yang ramah dan menghormati budaya lokal, sehingga dapat diterima dengan baik oleh masyarakat. Melalui berbagai kegiatan seperti pengajian, majelis taklim, dan kegiatan sosial, NU berusaha menanamkan nilai-nilai Aswaja dalam kehidupan sehari-hari umat Islam.⁴¹

³⁹ as'ad sulaiman, *Tradisi Dan Pembaharuan Nahdlatul Ulama* (yogyakarta: LKiS, 2006).

⁴⁰ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (jakarta: LP3ES, 2011).

⁴¹ Zamakhsyari Dhofier.

NU juga aktif dalam berbagai kegiatan sosial dan kemanusiaan, seperti bantuan bencana, program kesehatan, dan pendidikan, sebagai bagian dari implementasi nilai-nilai Aswaja yang menekankan pada kepedulian terhadap sesama dan keadilan sosial. Pendekatan dakwah yang inklusif dan adaptif terhadap kondisi masyarakat setempat membantu NU dalam mempertahankan relevansi dan eksistensinya di tengah masyarakat yang beragam.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai dakwah telah banyak dilakukan oleh para peneliti dengan fokus, pendekatan, dan objek kajian yang beragam. Keberagaman tersebut menunjukkan bahwa dakwah merupakan bidang kajian yang dinamis dan kontekstual. Namun demikian, setiap penelitian memiliki batasan tertentu baik dari sisi fokus kajian, pendekatan analisis, maupun konteks sosial yang diteliti. Oleh karena itu, pemaparan penelitian terdahulu dalam penelitian ini tidak hanya dimaksudkan untuk menunjukkan persamaan tema, tetapi juga untuk menegaskan perbedaan fokus dan posisi penelitian, sehingga orisinalitas penelitian dapat terlihat secara jelas. Adapun penelitian-penelitian yang berkaitan dengan dakwah sebagai berikut:

1. Penelitian tesis yang ditulis oleh Muhammad Irhamidi dengan judul “Gerakan Dakwah bil-Lisan (Studi terhadap Tuan Guru, Ustadz, dan Da’i di Lombok Barat Provinsi Nusa Tenggara Barat)” berfokus pada perbandingan model dakwah yang digunakan oleh tuan guru, ustadz, dan da’i. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa perbedaan dakwah tidak hanya terletak pada istilah atau sebutan, tetapi juga pada unsur-unsur dakwah, peran sosial, serta strategi penyampaian pesan. Tuan guru diposisikan sebagai tokoh sentral masyarakat, ustadz lebih dekat dengan problem aktual masyarakat, sedangkan da'i dengan strategi jaulah mampu menjangkau mad'u secara langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-komparatif. Meskipun memberikan kontribusi penting dalam memahami variasi metode dakwah personal, penelitian ini belum mengkaji strategi dakwah dalam konteks kelembagaan organisasi dakwah, khususnya pada struktur Nahdlatul Ulama. Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian ini memfokuskan kajian pada strategi dakwah MWCNU sebagai lembaga, bukan pada aktor dakwah individual.

2. Penelitian tesis oleh Amir Hasan berjudul “Inovasi dan Dakwah (Studi Kasus Majelis Taklim Tambenah Ateh di Desa Pore Lenteng Sumenep Madura)” mengkaji inovasi dakwah yang dilakukan oleh sebuah majelis taklim serta kontribusinya terhadap masyarakat. Penelitian ini menunjukkan bahwa dakwah Majelis Tambenah Ateh tidak hanya berbentuk ceramah, tetapi juga dikombinasikan dengan seni religi seperti qosidah dan rabana, serta memiliki inovasi khas seperti pesantren based, tabungan umrah, hadiah umrah, halaqah, dan mayoran. Kontribusi dakwah majelis ini terlihat dari tingginya jumlah jamaah dan perannya dalam mereduksi konflik sosial seperti carok. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif lapangan dengan teori dakwah Ali

Mahfudz. Namun demikian, penelitian ini lebih menekankan inovasi kegiatan dakwah, bukan pada analisis manajemen dan strategi dakwah organisasi secara menyeluruh. Berbeda dengan itu, penelitian ini menitikberatkan pada perumusan dan implementasi strategi dakwah MWCNU dalam menghadapi dinamika sosial dan ideologis masyarakat.

3. Penelitian oleh Wahyu Ilahi dan Indah Budi Utami dengan judul “Dakwah Moderasi Beragama di Kalangan Tokoh NU di Desa Klatakan, Jember” membahas pemaknaan dan pelaksanaan dakwah moderasi beragama oleh tokoh NU. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dakwah moderasi beragama dilakukan dalam dua bentuk, yaitu secara konseptual melalui penanaman ideologi Islam yang rahmatan lil ‘alamin dan inklusif, serta secara praktis melalui dakwah bil-hal dengan menekankan keteladanan dan aksi sosial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi lapangan. Meskipun relevan dengan nilai-nilai Aswaja, penelitian ini masih berfokus pada peran tokoh NU secara personal, belum mengkaji strategi dakwah yang dikelola secara struktural dalam organisasi NU di tingkat kecamatan. Oleh karena itu, penelitian ini melengkapi kajian tersebut dengan menempatkan MWCNU sebagai subjek institusional dakwah.
4. Penelitian oleh Uswatun Hasanah dan Nikmawati berjudul “Strategi dan Manajemen Dakwah Masa Pandemi Covid-19 Masyarakat Madura” membahas adaptasi strategi dakwah selama masa pandemi. Hasil penelitian menunjukkan adanya dua metode dakwah utama, yaitu dakwah luring dan dakwah daring,

yang dipilih berdasarkan kondisi sosial masyarakat Madura dan tingkat literasi teknologi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi lapangan. Namun, penelitian ini bersifat kontekstual situasional, terbatas pada kondisi pandemi, sehingga belum membahas strategi dakwah dalam konteks penguatan ideologi keagamaan secara berkelanjutan. Penelitian ini berbeda karena menelaah strategi dakwah dalam kondisi normal dengan fokus pada penguatan nilai-nilai Aswaja al-Nahdhiyah.

5. Penelitian oleh Nadrotin Mawaddah, Dita Aulia Rahmah, dan Masyhuri berjudul “Syair Aqid Saeket sebagai Metode Dakwah dalam Menanamkan Aqidah Ahlussunnah wal Jamaah an-Nahdliyah” mengkaji syair sebagai media dakwah dalam penanaman aqidah Aswaja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa syair ini memuat ajaran aqidah lima puluh dan disampaikan melalui pendekatan bil-qalam dan bil-lisan dengan bahasa Madura sebagai pendekatan kultural. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Meskipun relevan dalam aspek metode dakwah, penelitian ini lebih menekankan media dan metode dakwah, bukan pada strategi dakwah organisasi dalam merespons perubahan sosial masyarakat. Penelitian ini melengkapi kajian tersebut dengan fokus pada strategi dakwah secara komprehensif.

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa belum terdapat penelitian yang secara khusus mengkaji strategi dakwah MWCNU dalam memperkuat nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdhiyah dengan menggunakan perspektif manajemen strategi. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki

kebaruan pada aspek fokus kelembagaan, pendekatan analisis, dan konteks sosial yang diteliti.

Untuk memudahkan pemahaman pembaca pada orisinalitas penelitian, Penulis memberikan tabel perbandingan terhadap penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan.

Table 2.1 Perbandingan Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Jenis	Persamaan	Perbedaan
1	Muhammad Irhamidi (2018)	Gerakan Dakwah bil-Lisan (Studi terhadap Tuan Guru, Ustadz, dan Da'i di Lombok Barat Provinsi Nusa Tenggara Barat)	Tesis	Sama-sama membahas dakwah dan menggunakan pendekatan kualitatif	Penelitian Irhamidi berfokus pada perbandingan dakwah aktor individual (tuan guru, ustadz, dan da'i), sedangkan penelitian ini menitikberatkan pada strategi dakwah kelembagaan MWCNU. Selain itu, lokasi dan konteks sosial penelitian juga berbeda.

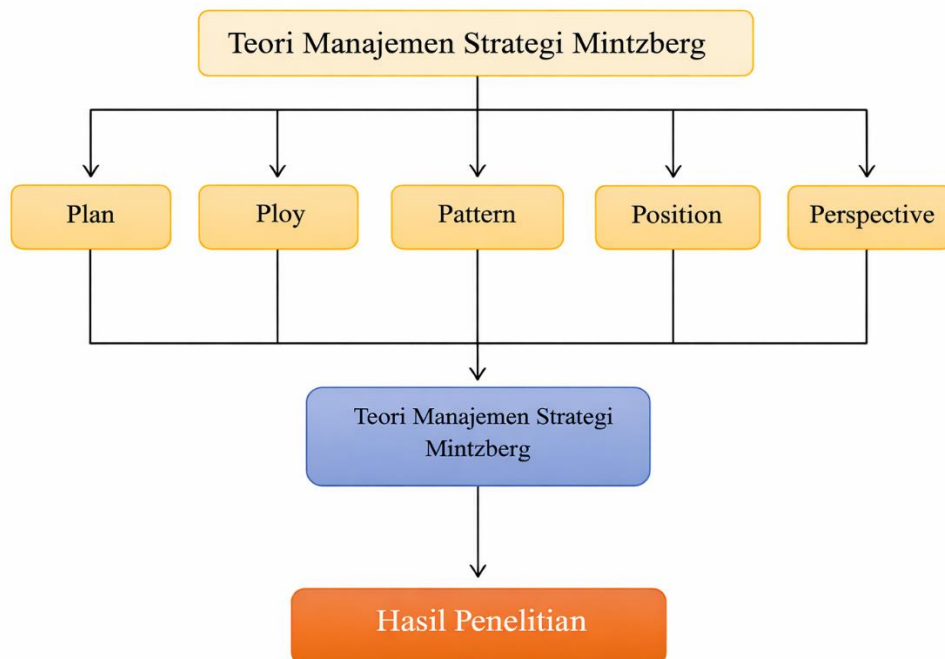
2	Amir Hasan (2019)	Inovasi dan Dakwah (Studi Kasus Majelis Taklim Tambenah Ateh di Desa Pore Lenteng Sumenep Madura)	Tesis	Sama-sama mengkaji strategi dakwah dan menggunakan penelitian kualitatif	Penelitian Amir Hasan menekankan inovasi kegiatan dakwah majelis taklim, sedangkan penelitian ini menganalisis manajemen dan strategi dakwah MWCNU secara kelembagaan. Lokasi penelitian juga berbeda.
3	Wahyu Ilahi & Indah Budi Utami (2022)	Dakwah Moderasi Beragama di Kalangan Tokoh NU di Desa Klatakan, Jember	Jurnal	Sama-sama membahas dakwah di lingkungan NU dan menggunakan pendekatan kualitatif	Penelitian ini berfokus pada peran tokoh NU secara personal dan moderasi beragama, sedangkan penelitian ini menelaah strategi dakwah MWCNU sebagai organisasi dalam memperkuat nilai Aswaja.
4	Uswatun Hasanah &	Strategi dan Manajemen	Jurnal	Sama-sama mengkaji	Penelitian terdahulu bersifat kontekstual

	Nikmawati (2021)	Dakwah Masa Pandemi Covid-19 Masyarakat Madura		strategi dakwah dan menggunakan pendekatan kualitatif	pandemi Covid-19, sedangkan penelitian ini mengkaji strategi dakwah dalam kondisi normal dengan fokus penguatan ideologi Aswaja. Lokasi penelitian juga berbeda.
5	Nadrotin Mawaddah, Dita Aulia Rahmah & Masyhuri (2021)	Syair Aqid Saeket sebagai Metode Dakwah dalam Menanamkan Aqidah Ahlussunnah wal Jamaah an- Nahdliyah	Jurnal	Sama-sama membahas dakwah dan nilai Aswaja dengan pendekatan kualitatif	Penelitian ini menitikberatkan pada media dan metode dakwah berbasis syair, sedangkan penelitian ini membahas strategi dakwah MWCNU secara komprehensif dalam merespons perubahan sosial masyarakat Ketapang.

F. Kerangka berpikir

Bagan kerangka berpikir ini disusun untuk memberikan gambaran sistematis mengenai alur berpikir penelitian serta hubungan antar konsep yang digunakan dalam menganalisis strategi dakwah. Kerangka berpikir berfungsi sebagai panduan teoretis yang mengarahkan peneliti dalam memahami fenomena yang diteliti secara terstruktur, mulai dari konsep dasar hingga pada hasil penelitian yang diharapkan. Berikut kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini yakni:

Gambar 2.2 Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini digunakan untuk memahami dan menggambarkan secara mendalam fenomena strategi dakwah yang dijalankan oleh MWCNU Kecamatan Ketapang berdasarkan realitas yang terjadi di lapangan. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menyajikan data dalam bentuk uraian naratif yang bersumber dari pandangan, pengalaman, dan pemaknaan subjek penelitian.⁴² Fokus penelitian kualitatif ini diarahkan pada upaya memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai strategi dakwah MWCNU, meliputi perumusan strategi, pelaksanaan strategi dakwah, serta respons masyarakat terhadap penerapan strategi tersebut.

Data dalam penelitian kualitatif deskriptif disajikan dalam bentuk kata-kata, narasi, dan dokumentasi pendukung yang relevan, bukan dalam bentuk angka atau pengukuran statistik. Dengan demikian, pendekatan ini dinilai tepat untuk mengungkap secara mendalam dinamika strategi dakwah yang diterapkan oleh MWCNU Kecamatan Ketapang dalam memperkuat nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdhiyah di tengah masyarakat.

⁴² sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (alfabeta, 2016), <https://www.scribd.com/document/391327717/Buku-Metode-Penelitian-Sugiyono>.

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (field research). Penelitian lapangan dilakukan dengan cara mengumpulkan data secara langsung di lokasi penelitian guna memperoleh gambaran yang utuh dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Melalui penelitian lapangan, peneliti dapat memahami konteks sosial, dinamika organisasi, serta praktik strategi dakwah sebagaimana berlangsung secara nyata di lingkungan masyarakat. Penelitian lapangan dalam kajian ini bersifat kualitatif, sehingga data yang dikumpulkan berupa informasi deskriptif yang bersumber dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Kecamatan Ketapang, Kabupaten Sampang, Provinsi Jawa Timur. Kecamatan Ketapang terdiri atas kurang lebih 14 desa yang tersebar di wilayah administratifnya. Wilayah ini dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik sosial-keagamaan yang relevan dengan fokus kajian penelitian.⁴³

Pemilihan Kecamatan Ketapang sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan akademik. Pertama, Kecamatan Ketapang merupakan wilayah dengan basis masyarakat Nahdlatul Ulama yang cukup kuat, di mana aktivitas dakwah NU masih berperan signifikan dalam pembinaan

⁴³ https://id.wikipedia.org/wiki/Ketapang,_Sampang

akidah dan amaliyah Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdhiyah di tengah masyarakat. Peran ulama dan da'i NU di wilayah ini masih menjadi rujukan utama dalam kehidupan keagamaan masyarakat. Kedua, dinamika dakwah NU di Kecamatan Ketapang menunjukkan adanya tantangan ideologis dan perubahan sosial-keagamaan yang menarik untuk diteliti. Dalam konteks yang lebih luas, sebagian masyarakat NU di beberapa daerah, khususnya di Madura, mulai mengalami pergeseran pemahaman keagamaan akibat masuknya berbagai paham keagamaan di luar tradisi Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdhiyah. Kondisi tersebut menuntut adanya strategi dakwah yang adaptif dan terarah.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, Kecamatan Ketapang dipandang sebagai lokasi yang representatif untuk mengkaji manajemen strategi dakwah dalam upaya memperkuat nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdhiyah di tengah dinamika sosial-keagamaan masyarakat.

D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua jenis, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder, yang keduanya saling melengkapi dalam memperoleh data yang komprehensif sesuai dengan fokus penelitian.⁴⁴

⁴⁴ sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*.

1. Sumber data primer merupakan data utama yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari lapangan penelitian. Data primer diperoleh melalui hasil wawancara dan observasi terhadap informan yang terlibat secara langsung dalam kegiatan dakwah. Informan penelitian meliputi pengurus MWCNU Kecamatan Ketapang, tokoh agama, da'i, serta pihak-pihak terkait yang memahami dan terlibat dalam pelaksanaan strategi dakwah. Data primer ini digunakan untuk menggali informasi mengenai perumusan strategi, pelaksanaan dakwah, serta dinamika dan tantangan yang dihadapi dalam memperkuat nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdhiyah di tengah masyarakat.
2. Sumber data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh dari berbagai sumber tertulis dan dokumentasi yang relevan dengan penelitian. Data sekunder meliputi buku, jurnal ilmiah, hasil penelitian terdahulu, arsip organisasi, laporan kegiatan, serta dokumen resmi lainnya yang berkaitan dengan dakwah, manajemen strategi, dan Nahdlatul Ulama. Data sekunder digunakan untuk memperkuat landasan teoretis, memberikan konteks akademik, serta mendukung dan memverifikasi data primer yang diperoleh dari lapangan.

Dalam penelitian kualitatif ini, pemilihan sumber data dilakukan secara selektif dan relevan dengan fokus penelitian agar data yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang utuh dan mendalam. Data yang dikumpulkan baik dalam bentuk lisan, tertulis, maupun dokumentasi visual digunakan

sebagai dasar analisis sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Ketiga teknik tersebut digunakan secara terpadu untuk memperoleh data yang mendalam, komprehensif, dan relevan dengan fokus penelitian.

1. Wawancara digunakan sebagai teknik utama dalam pengumpulan data.

Wawancara yang dilakukan bersifat wawancara mendalam (in-depth interview) dengan model semi-terstruktur, sehingga memungkinkan peneliti memiliki pedoman pertanyaan sekaligus ruang fleksibilitas untuk mengembangkan pertanyaan sesuai dengan alur percakapan. Wawancara dilakukan terhadap informan yang dipilih secara purposif, yaitu pengurus MWCNU Kecamatan Ketapang, tokoh NU, da'i, serta sebagian anggota NU dan masyarakat sebagai informan pembanding. Melalui wawancara ini, peneliti menggali informasi mengenai pemahaman, pengalaman, serta pandangan informan terkait strategi dakwah dan penerapannya dalam kehidupan masyarakat.

2. Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung aktivitas dakwah, pola interaksi sosial, serta dinamika kehidupan keagamaan masyarakat di Kecamatan Ketapang. Observasi dalam penelitian ini bersifat

non-partisipatif, di mana peneliti tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan yang diamati. Teknik observasi digunakan untuk memahami konteks sosial dan praktik dakwah yang berlangsung di lapangan, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih utuh terhadap fenomena yang diteliti.

3. Dokumentasi digunakan sebagai teknik pendukung untuk melengkapi data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Dokumentasi meliputi arsip organisasi, catatan kegiatan, notulen rapat, foto, serta dokumen lain yang relevan dengan aktivitas dakwah dan kelembagaan NU. Data dokumentasi digunakan untuk memperkuat temuan penelitian serta sebagai bahan verifikasi terhadap data yang diperoleh dari sumber lain.

Penggunaan ketiga teknik pengumpulan data tersebut dilakukan secara terpadu melalui triangulasi, sehingga dapat meningkatkan keabsahan, kredibilitas, dan validitas data penelitian kualitatif yang dilakukan.

F. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara **kualitatif deskriptif**, yaitu dengan mengolah dan menafsirkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi secara sistematis untuk menjawab fokus penelitian. Proses analisis data dilakukan sejak awal

pengumpulan data dan berlangsung secara terus-menerus hingga penelitian selesai.⁴⁵

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.⁴⁶

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, serta pengabstrakan data mentah yang diperoleh dari lapangan. Pada tahap ini, data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi dan dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian. Data yang relevan dengan strategi dakwah dipertahankan, sedangkan data yang tidak berkaitan dengan tujuan penelitian disisihkan. Proses reduksi data dilakukan dengan cara pengelompokan tema, pemberian kode, serta peringkasan data untuk menemukan pola dan makna yang lebih terstruktur.

2. Penyajian Data

Setelah melalui proses reduksi, data selanjutnya disajikan dalam bentuk uraian naratif, tabel, atau bagan yang sistematis dan mudah dipahami. Penyajian data bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam melihat keterkaitan antar data, mengidentifikasi pola, serta memahami dinamika

⁴⁵ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kualitatif* (yogyakarta: Rake Sarasin, 1996).

⁴⁶ sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*.

strategi dakwah yang terjadi di lapangan. Penyajian data yang terorganisir menjadi dasar penting dalam proses penarikan kesimpulan.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap terakhir dalam analisis data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap ini, peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang telah disajikan untuk menemukan makna, pola, dan hubungan yang signifikan. Kesimpulan yang diperoleh kemudian diverifikasi secara terus-menerus dengan cara membandingkan data antar sumber serta melakukan pengecekan ulang agar hasil penelitian memiliki tingkat keabsahan dan kepercayaan yang tinggi.

Dalam menafsirkan data penelitian, peneliti menggunakan perspektif manajemen strategi Henry Mintzberg, khususnya konsep *Five Ps for Strategy* yang meliputi *Plan*, *Ploy*, *Pattern*, *Position*, dan *Perspective*. Kerangka ini digunakan sebagai pisau analisis untuk mengkaji bagaimana strategi dakwah dirumuskan, dijalankan, dan berkembang dalam praktik. Setiap temuan lapangan dianalisis dan dikategorikan ke dalam lima perspektif strategi tersebut, sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai manajemen strategi dakwah yang diterapkan.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Objek Penelitian

1. Gambaran Umum MWCNU Ketapang

Majelis Wakil Cabang Nahdlatul Ulama (MWCNU) Ketapang adalah organisasi tingkat kecamatan yang bernaung di bawah Pengurus Cabang NU Kabupaten Sampang, Jawa Timur. MWCNU Ketapang memiliki tujuan utama menjaga dan mengembangkan nilai-nilai Ahlussunnah Wal Jama'ah (Aswaja) di wilayah Kecamatan Ketapang. Organisasi ini memainkan peran penting sebagai pusat kegiatan keagamaan, pendidikan, dan sosial di tengah masyarakat.

Majelis Wakil Cabang Nahdlatul Ulama (MWCNU) terletak di Kecamatan Ketapang, Kabupaten Sampang, yang berdiri di atas tanah seluas 140 m². Kecamatan Ketapang merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Sampang yang memiliki potensi geografis dan sosial yang cukup signifikan. Kecamatan ini berbatasan langsung dengan beberapa kecamatan lain di Kabupaten Sampang.

Secara geografis, Kecamatan Ketapang membentang di wilayah pesisir dengan luas sekitar 50,28 km². Daerah ini memiliki populasi sebanyak 32.654 jiwa, dengan tingkat kepadatan penduduk yang mencapai 649 jiwa per km².⁴⁷

Secara sosial dan budaya, masyarakat Ketapang dikenal dengan kekayaan tradisi lokal yang berpadu dengan nilai-nilai keagamaan yang kuat. MWCNU di Ketapang menjadi salah satu pusat kegiatan keagamaan dan sosial yang memainkan peran

⁴⁷ https://id.wikipedia.org/wiki/Ketapang,_Sampang

penting dalam memperkuat nilai-nilai keislaman dan tradisi Ahlussunnah wal Jama'ah. Kegiatan-kegiatan seperti pengajian rutin, pelatihan, serta program pemberdayaan masyarakat menjadi salah satu agenda utama MWCNU untuk mendukung kemajuan sosial dan spiritual masyarakat setempat.

Lokasi strategis Kecamatan Ketapang yang berbatasan dengan beberapa kecamatan lainnya juga menjadikan MWCNU di wilayah ini sebagai pusat dakwah dan pendidikan yang dapat menjangkau wilayah-wilayah sekitar. Dengan dukungan masyarakat yang religius dan memiliki semangat gotong royong, MWCNU Ketapang diharapkan dapat terus berkontribusi dalam pembangunan moral dan intelektual masyarakat, tidak hanya di Ketapang, tetapi juga di wilayah-wilayah sekitarnya.

Daftar Desa di Kecamatan Ketapang kabupaten Sampang sekaligus ranting NU di tingkat Desa adalah sebagai berikut:

- 1) Banyusokah
- 2) Bira Barat
- 3) Buntan Barat
- 4) Buntan Timur
- 5) Karang Anyar
- 6) Ketapang Barat
- 7) Ketapang Daya
- 8) Ketapang Laok
- 9) Ketapang Timur
- 10) Pancor

- 11) Pangereman
- 12) Paopale Daya
- 13) Paopale Laok
- 14) Rabiyan

2. Visi & misi

Adapun visi-misi dari berdirinya MWC NU Ketapang Sampang adalah :

a) Visi :

Terwujudnya NU sebagai Jamiyyah Diniyyah Ijtima'iyah Ahlussunnah wal Jamaa'ah an-Nahdhiyyih yang maslahah bagi umat menuju masyarakat yang sejahtera, berkeadilan, demokratis dan mandiri (Dokumen Ketua MWC NU Margoyoso Pati).

b) Misi:

- 1) Melaksanakan dakwah Islamiyah Ahlussunnah wal Jamaah dalam membimbing umat menuju masyarakat yang mutamaddin dan berakhlakul karimah
- 2) Memberdayakan lembaga pendidikan dan pesantren untuk meningkatkan kualitas sumber daya insani yang berakhlakul karimah, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 3) Meningkatkan kualitas kesehatan umat.
- 4) Memeratakan kesejahteraan ekonomi umat.
- 5) Meningkatkan kesadaran masyarakat dalam penegakan hukum yang berkeadilan.

- 6) Menumbuh kembangkan budaya demokrasi yang jujur dan adil.
- 7) Mendorong kemandirian dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara.

3. Susunan pengurus MWCNU ketapang

Adapun susunan pengurus majelis wakil cabang Nahdlatul Ulama' ketapang masa khidmat 2024-2029 sebagai berikut :

MUSTASYAR :

- 1) KH. Sonhaji
- 2) KH. Lukman Hakim
- 3) KH. Hasin Damanhuri
- 4) KH. Muzaini Arifin

SYURIYAH :

- 1) Rois : KH. Moh. Urif Abdurrahman
- 2) Wakil Rois : KH. Moh. Halik S.Ag
- 3) Wakil Rois : KH. Fudoli
- 4) Wakil Rois : K. Ayatullah Mubarak
- 5) Wakil Rois : KH. Abdul Wahid Damanhuri
- 6) Wakil Rois : KH. Bahruddin
- 7) Wakil Rois : KH. Rofi'i
- 8) Wakil Rois : KH. Badri Fahmi
- 9) Wakil Rois : KH. Sihabuddin

10) Wakil Rois : KH. Nisan Nawawi

KATIB

- 1) Ketua : K. Abdul Karim
- 2) Wakil Katib I : Ust. Samsul Arifin, S.Sos.I
- 3) Wakil Katib II : bapak Sukarno, SH
- 4) Wakil katib III : K. Hasan Fauzi

A'WAN

- 1) KH. Ahmad Muafi
- 2) K. Abdul Waffar
- 3) KH. Fauzi Kohher
- 4) KH. Badrut Tamam
- 5) KH. Ahmad Taufiq
- 6) KH. Abdur Rofiq Damanhuri
- 7) K. Barokah Akima
- 8) Ust. Fadlul Rahman
- 9) KH. Moh. Sholeh Arif
- 10) Ust. Hosen Nawawi

TANFIDZIYAH

- 1) Ketua : KH. ACH. Toyyifur Rohman

- 2) Wakil Ketua : K. Makmun Munheri
- 3) Wakil Ketua : KH. Ulul Albab
- 4) Wakil Ketua : Ust. Abdur Rasid
- 5) Wakil Ketua : Ust. Rabdu
- 6) Wakil Ketua : K. Sakduddin
- 7) Wakil Ketua : Ust. H. Subairi
- 8) Wakil Ketua : K. Bahauddin
- 9) Wakil Ketua : Ust. Mukorrobín
- 10) Wakil Ketua : K. Ali Fajri
- 11) Wakil Ketua : Ust Mawardi M.pd
- 12) Wakil Ketua : Habib Segaf Baharun
- 13) Wakil Ketua : KH. Abdul Hamid Ihya’

SEKERTARIS

- 1) Ketua : KH. Abdul Wahid
- 2) Wakil Sekretaris I : Ust. Abdul Wadi
- 3) Wakil Sekretaris II : Ust. Fawaíd
- 4) Wakil Sekretaris III : Ust. Samsul S.pd.I
- 5) Wakil Sekretaris IV : Ust. Ali Imron

BENDAHARA

- 1) Ketua : K. Khoirul Imam Syarqowi

- 2) Wakil Bendahara : Ust. Badrut Tamam
- 3) Wakil bendahara : Ust. Umaruddin
- 4) Wakil Bendahara : Ust. Su'udi
- 5) Wakil bendahara : Ust. Saiful anwar

4. Peran dan Fungsi MWCNU Ketapang

Majelis Wakil Cabang Nahdlatul Ulama (MWCNU) Ketapang menempati posisi strategis sebagai pusat koordinasi seluruh kegiatan dakwah dan keagamaan di tingkat kecamatan. Fungsi ini menjadikan MWCNU tidak hanya sekadar struktur administratif organisasi, melainkan juga sebagai otoritas keagamaan yang diakui oleh masyarakat. Dalam praktiknya, MWCNU Ketapang menjadi rujukan utama masyarakat ketika menghadapi berbagai persoalan keagamaan yang muncul dalam kehidupan sehari-hari, baik yang bersifat fikih maupun sosial. Persoalan hukum keluarga, perbedaan pendapat terkait praktik ibadah, hingga isu-isu sosial kontemporer sering kali diselesaikan melalui mediasi, arahan, dan keputusan moral yang dikeluarkan oleh para pengurus MWCNU. Dengan demikian, keberadaan MWCNU berfungsi sebagai penopang stabilitas keagamaan dan sosial di tingkat kecamatan.

Selain menjalankan fungsi keagamaan, MWCNU Ketapang juga memiliki peran sosial yang signifikan. Organisasi ini menjadi penggerak berbagai program berbasis kemasyarakatan, antara lain santunan anak yatim, penyaluran bantuan ketika terjadi bencana, serta pelatihan keterampilan berbasis komunitas. Program-program ini menunjukkan bahwa MWCNU tidak hanya berfokus pada aspek dakwah ritual, tetapi juga berusaha menjawab kebutuhan riil masyarakat. Melalui peran sosial tersebut, NU

Ketapang memperlihatkan watak Islam yang inklusif dan solutif, yang mampu memberikan kontribusi nyata bagi kesejahteraan umat.

Dalam konteks dakwah, posisi MWCNU Ketapang semakin penting mengingat masyarakat setempat kini dihadapkan pada arus ideologi yang berpotensi mengikis tradisi keagamaan lokal. Paham seperti Wahabisme dan ideologi radikal mulai masuk melalui berbagai saluran, baik media digital, lembaga pendidikan, maupun gerakan dakwah nonformal. Situasi ini menuntut MWCNU untuk tampil sebagai garda terdepan dalam mempertahankan tradisi Ahlussunnah wal Jama'ah an-Nahdliyah (Aswaja) yang selama ini menjadi identitas keagamaan mayoritas masyarakat Madura. Strategi yang ditempuh bukan melalui konfrontasi langsung, melainkan melalui penguatan tradisi kultural seperti tahlilan, istighotsah, peringatan Maulid Nabi, dan ziarah kubur, yang terbukti lebih diterima oleh masyarakat.

Lebih dari itu, MWCNU Ketapang juga berfungsi sebagai fasilitator penyelesaian konflik di tengah masyarakat. Perbedaan pandangan dalam masalah ibadah, seperti praktik qunut, tarawih, atau peringatan hari besar Islam, sering kali menimbulkan gesekan antar kelompok. Dalam kondisi semacam ini, MWCNU hadir sebagai mediator yang mengedepankan musyawarah dan pendekatan persuasif, sehingga konflik dapat diredam tanpa menimbulkan perpecahan yang lebih luas. Peran mediasi ini memperkuat kedudukan MWCNU sebagai lembaga yang tidak hanya mengurus dakwah, tetapi juga menjaga kerukunan sosial keagamaan di tingkat lokal.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa MWCNU Ketapang memiliki peran multifungsi: sebagai pusat koordinasi keagamaan, rujukan hukum sosial-keagamaan,

penggerak program sosial, benteng Aswaja dari infiltrasi ideologi lain, sekaligus mediator konflik di masyarakat. Keseluruhan fungsi ini memperlihatkan bahwa MWCNU tidak hanya berperan sebagai organisasi keagamaan formal, tetapi juga sebagai institusi sosial yang menyatu dengan kehidupan masyarakat, dan karenanya memiliki posisi strategis dalam memperkuat nilai-nilai Aswaja al-Nahdliyah di tingkat kecamatan.

5. Dinamika Sosial dan Budaya Masyarakat Ketapang

Kecamatan Ketapang merupakan wilayah dengan karakter masyarakat agraris-maritim yang kental, di mana mayoritas penduduknya bekerja sebagai petani dan nelayan, sementara sebagian lain berprofesi sebagai pedagang kecil, buruh tani, dan pekerja informal. Pola mata pencaharian ini membentuk kehidupan sosial yang sederhana, komunal, dan memiliki ikatan kuat dengan siklus alam serta tradisi lokal. Dalam kesehariannya, masyarakat Ketapang masih melestarikan ritual keagamaan seperti tahlilan, slametan, maulidan, dan ziarah kubur, yang tidak hanya dipahami sebagai aktivitas religius, tetapi juga sebagai mekanisme sosial yang memperkuat solidaritas antarwarga. Tradisi tersebut berjalan beriringan dengan ajaran Ahlussunnah wal Jama'ah al-Nahdliyah (Aswaja) yang dikawal oleh MWCNU, sehingga membentuk identitas keagamaan masyarakat yang harmonis antara nilai Islam dan budaya lokal. Kondisi ini menjadikan masyarakat Ketapang relatif tahan terhadap penetrasi paham-paham keagamaan transnasional yang lebih puritan, sekaligus memberikan ruang strategis bagi MWCNU untuk menjadikan tradisi sebagai instrumen

dakwah yang efektif dalam memperkuat kohesi sosial dan menjaga keberlangsungan nilai-nilai Aswaja di tingkat kecamatan.

Di era modern ini masyarakat Kecamatan Ketapang menghadapi tantangan yang cukup serius akibat derasnya arus globalisasi dan perkembangan teknologi informasi. Generasi muda semakin banyak terpapar oleh berbagai konten media sosial yang tidak jarang berisi pemahaman keagamaan yang bertentangan dengan tradisi lokal serta nilai-nilai Aswaja al-Nahdliyah. Situasi ini semakin kompleks dengan hadirnya kelompok-kelompok keagamaan yang membawa ideologi berbeda, bahkan sering kali berlawanan dengan prinsip Aswaja. Kelompok-kelompok tersebut memanfaatkan retorika agama untuk menarik simpati masyarakat, khususnya generasi muda yang cenderung lebih terbuka terhadap wacana baru, tetapi sekaligus rentan terhadap penetrasi ideologis yang kaku dan eksklusif. Kondisi ini jelas menjadi ancaman bagi kelestarian tradisi keagamaan yang selama ini menjadi ciri khas masyarakat Ketapang sekaligus pondasi dakwah kultural NU.

Meskipun demikian, perubahan sosial ini juga menghadirkan peluang strategis bagi MWCNU Ketapang untuk memperbarui pola dakwahnya agar lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat kontemporer. Organisasi ini dituntut untuk mengembangkan strategi dakwah yang inovatif dan adaptif, tanpa harus meninggalkan basis tradisi Aswaja yang telah mengakar.

6. Dukungan Masyarakat terhadap MWCNU Ketapang

Dukungan masyarakat terhadap MWCNU Ketapang pada dasarnya masih sangat kuat, terutama dari kalangan orang tua, tokoh agama, dan tokoh masyarakat.

Mereka memandang MWCNU sebagai penjaga tradisi sekaligus benteng identitas keislaman masyarakat Ketapang. Pandangan ini tercermin dari tingginya partisipasi warga dalam berbagai kegiatan keagamaan yang digagas NU, seperti pengajian rutin, tahlilan, istighotsah, hingga peringatan hari-hari besar Islam. Kehadiran masyarakat yang konsisten dalam kegiatan tersebut menunjukkan bahwa NU masih memiliki legitimasi sosial yang kokoh, serta menjadi pilar utama dalam menjaga harmoni dan keberlangsungan tradisi keagamaan di tingkat lokal.

Namun, jika dukungan masyarakat dewasa dan kalangan tua relatif stabil, berbeda halnya dengan keterlibatan generasi muda. Dukungan dari kelompok ini mulai mengalami penurunan, seiring dengan perubahan pola pikir, gaya hidup, dan preferensi mereka dalam beragama. Banyak pemuda merasa bahwa kegiatan MWCNU kurang inovatif, monoton, atau tidak relevan dengan kebutuhan zaman. Sebagian di antara mereka juga lebih memilih mengakses pengetahuan agama melalui media sosial atau platform digital dibandingkan menghadiri pengajian tradisional. Fenomena ini menjadi tantangan serius, sebab tanpa regenerasi yang kuat, kesinambungan tradisi keagamaan berbasis Aswaja berpotensi mengalami pelemahan di masa depan.

B. HASIL PENELITIAN

1. Proses Perencanaan strategi Dakwah MWCNU Ketapang

Berdasarkan hasil penelitian, proses perencanaan dakwah di MWCNU Ketapang tidak hanya bersumber dari struktur formal pengurus inti, tetapi juga berangkat dari inisiatif yang muncul di tingkat bawah, baik dari badan otonom (Banom)

NU maupun dari aspirasi masyarakat. Inisiatif tersebut umumnya berupa usulan kegiatan, respon atas persoalan keagamaan yang berkembang di masyarakat, serta kebutuhan dakwah kontekstual yang dirasakan langsung oleh warga Nahdliyin di tingkat ranting dan desa.

Inisiatif dari Banom dan masyarakat tersebut kemudian disampaikan kepada jajaran pimpinan MWCNU Ketapang, khususnya kepada Ketua Tanfidziyah dan pengurus terkait. Selanjutnya, aspirasi tersebut dibahas dan dimatangkan melalui forum-forum formal organisasi, seperti Musyawarah Wakil Cabang (MWC), Musyawarah Ranting, rapat pleno pengurus, serta forum Bahtsul Masail internal. Proses ini ditegaskan oleh sekretaris MWCNU Ketapang

“Tidak langsung diputuskan mas. Biasanya kita bahas terlebih dahulu dalam rapat, baik di forum MWC maupun rapat pleno. Jika rencana yang berasal dari masyarakat tersebut sesuai dengan garis kebijakan NU, maka kemudian dilaksanakan.”⁴⁸

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa setiap inisiatif dakwah, meskipun berasal dari bawah, tetap melalui mekanisme musyawarah dan penyesuaian dengan garis kebijakan organisasi. Dengan demikian, perencanaan dakwah di MWCNU Ketapang berjalan secara partisipatif sekaligus terkontrol dalam koridor struktural NU.

⁴⁸ Abd Wahid, Sekretaris MWCNU ketapang, (ketapang 28 april 2025)

Dalam forum-forum tersebut, pengurus mendiskusikan kelayakan program, urgensi persoalan yang dihadapi masyarakat, serta bentuk intervensi dakwah yang dianggap paling tepat. Proses ini menunjukkan adanya alur perencanaan dakwah yang bersifat bottom-up, tanpa menghilangkan peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan strategis. Perencanaan dakwah merupakan hasil dialektika antara aspirasi basis dan kebijakan struktural organisasi.

Lebih lanjut, secara normatif perencanaan dakwah MWCNU Ketapang mengacu pada dokumen ideologis dan organisatoris Nahdlatul Ulama, seperti Khittah Nahdliyah 1926, Pedoman Dakwah Ahlussunnah wal Jama'ah, serta hasil Musyawarah Nasional (Munas) dan Konferensi Besar (Konbes) NU. Rujukan normatif ini berfungsi sebagai strategic boundary yang membatasi sekaligus mengarahkan strategi dakwah agar tetap berada dalam koridor ideologi Aswaja al-Nahdliyah dan prinsip moderasi beragama.

Dengan demikian, strategi dakwah sebagai rencana (strategy as plan) di MWCNU Ketapang tidak bersifat top-down maupun bebas nilai. Perencanaan dakwah menunjukkan keterpaduan antara aspirasi masyarakat, inisiatif Banom, mekanisme organisasi, dan konsistensi ideologis NU. Hal ini menegaskan bahwa perencanaan dakwah MWCNU Ketapang tidak hanya berorientasi pada efektivitas teknis, tetapi juga memiliki legitimasi sosial yang kuat di tengah masyarakat Nahdliyin.

2. Strategi dan implementasi dakwah MWCNU Ketapang

Peneliti dalam tulisan ini akan membagi strategi dakwah MWCNU Ketapang ke dalam pendekatan kultural dan struktural untuk mempermudah analisis. Pendekatan kultural fokus pada pelestarian tradisi lokal seperti tahlilan, ziarah kubur, dan maulid Nabi sebagai sarana dakwah yang dekat dengan masyarakat. Sementara itu, pendekatan struktural melibatkan pengelolaan lembaga pendidikan, pelatihan kader.

Pembagian ini diharapkan memberikan gambaran yang jelas tentang efektivitas kedua pendekatan, tantangan yang dihadapi, dan dampaknya, sehingga dapat menjadi acuan pengembangan strategi dakwah yang relevan dan berkesinambungan.

a. Pendekatan kultural

Pendekatan kultural merupakan strategi utama yang digunakan oleh MWCNU Ketapang untuk menyampaikan dakwah dengan memanfaatkan tradisi lokal yang sudah melekat di masyarakat. Strategi ini bertujuan untuk menjadikan nilai-nilai Aswaja sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari masyarakat Ketapang.

Menurut KH. Toyyifur Rohman, selaku Ketua Tanfidziyah MWCNU Ketapang, dakwah dengan pendekatan kultural sangat penting karena tradisi lokal seperti tahlilan, maulid Nabi, dan ziarah kubur sudah menjadi bagian dari kehidupan masyarakat.

"Pendekatan ini lebih mudah diterima karena selaras dengan budaya mereka.

Lewat tradisi, kita tidak hanya menyampaikan pesan agama, tetapi juga

membangun rasa kebersamaan dan menjaga harmoni sosial. Dakwah semacam ini jauh lebih efektif, terutama di masyarakat pedesaan, karena menyentuh hati mereka tanpa memaksakan perubahan" ⁴⁹jelasnya.

Beliau juga menekankan bahwa pendekatan kultural dapat menjadi benteng untuk menangkal ideologi radikal yang kerap mengabaikan kearifan lokal. Beberapa kegiatan dakwah berbasis budaya yang rutin dilakukan meliputi:

- 1) **Tahlilan dan Istighotsah** : Acara ini diadakan secara rutin setiap pekan di masjid-masjid desa. Tahlilan menjadi media untuk mendoakan leluhur sekaligus mengajarkan pentingnya kebersamaan dan doa.

*"Wah, ya penting sekali, Mas. Tahlilan itu kan sudah jadi tradisi kita sejak dulu, ya. Lewat tahlilan, kita mendoakan orang tua kita, keluarga yang sudah meninggal, sekaligus mengingatkan diri kita untuk selalu dekat sama Allah. Setiap bulan juga kita selalu adakan tahlilan dan istighotsah bareng dalam acara Lailatul Ijtima'. Alhamdulillah, masyarakat di sini semangat banget ikut. Selain doa-doa, acara itu juga jadi ajang kumpul, ngobrol, dan bahas masalah sehari-hari. Jadi, bukan cuma ibadah, tapi juga bikin kita makin rukun. Tradisi seperti ini harus terus kita jaga, Mas, biar ajaran Aswaja tetap hidup di tengah masyarakat kita."*⁵⁰

Beliau juga menambahkan bahwasanya tahlilan dan istighosah ini adalah salah satu jantung tetep berjalannya nilai-nilai aswaja yang ada di masyarakat NU.

⁴⁹ Toyyifur Rohman, ketua tanfidziyah MWCNU ketapang (ketapang, 25 april 2025)

⁵⁰ Mudharis Syahid, ketua ranting NU Buntan Barat, (ketapang, 27 apri 2025)

Bukan hanya di di ketapang saja, tapi diseluruh Madura dan mungkin seluruh Indonesia.

- 2) **Maulid Nabi** : menjadi salah satu momen penting dalam pendekatan dakwah yang dilakukan MWCNU Ketapang. Perayaan ini tidak hanya sebagai bentuk kecintaan kepada Nabi Muhammad SAW, tetapi juga sebagai sarana menyampaikan nilai-nilai Islam yang ramah, moderat, dan sesuai dengan tradisi lokal. Dalam setiap acara Maulid, masyarakat diajak untuk mengenal lebih dekat keteladanan Rasulullah melalui pembacaan sholawat, *Barzanji*, ceramah, dan kegiatan sosial seperti sedekah bersama atau santunan anak yatim.

Selain sebagai bentuk ibadah, Maulid juga menjadi cara untuk memperkuat silaturahmi antarwarga dan menghidupkan tradisi Aswaja yang diwariskan turun-temurun. MWCNU Ketapang rutin mengadakan Maulid di tingkat ranting hingga kecamatan dengan melibatkan berbagai elemen masyarakat, termasuk pemuda, ibu-ibu Muslimat, dan tokoh adat setempat.

KH. Tooyifur Rohman juga memparkan bagaimana pentingnya maulid, beliau juga menyampaikan bahwa maulid bukan Cuma soal tentang perayaan akan tetapi lebih dari itu.

“Maulid itu bukan cuma soal perayaan, Mas, tapi lebih dari itu. Lewat Maulid, kita bisa ngajak masyarakat buat kenal lebih dekat sama Rasulullah, belajar tentang akhlaknya, dan gimana cara hidup beliau yang jadi teladan kita semua. Acara ini juga jadi cara kita buat jaga tradisi Nahdliyin, yang memang dekat dengan budaya sholawatan dan kebersamaan. Selain itu, Maulid juga bikin

*warga makin kompak. Ketika masyarakat berkumpul, saling silaturahmi, dan sama-sama bersholawat, rasa persatuan itu makin kuat. Apalagi, kita selipkan juga ceramah yang ringan tapi penuh pesan, biar yang datang nggak cuma merasa senang, tapi juga pulang bawa manfaat."*⁵¹

MWCNU Ketapang memastikan bahwa peringatan Maulid Nabi tidak hanya dilaksanakan di tingkat kecamatan, tetapi juga di setiap ranting hingga masjid-masjid desa. Lebih-lebih pada setiap bulan Rabiul Awal, seluruh elemen masyarakat dilibatkan untuk menyukseskan acara ini, mulai dari tokoh agama, pemuda, hingga ibu-ibu Muslimat NU, terkhusus pada tanggal 12 rabiul awal yang biasa disebut tradisi molodan. Molodan, atau perayaan Maulid Nabi Muhammad SAW pada tanggal 12 Rabiul Awal, menjadi salah satu tradisi besar yang dijaga oleh masyarakat Nahdliyin di Ketapang. Setiap tahun, perayaan ini bukan hanya menjadi ajang memperingati kelahiran Rasulullah, tetapi juga momentum mempererat ukhuwah Islamiyah dan menguatkan nilai-nilai Ahlussunnah Wal Jama'ah (Aswaja) di tengah masyarakat.

b. Pendekatan struktural

Di samping pendekatan kultural yang dipakai oleh MWCNU dalam dakwahnya, pendekatan struktural juga menjadi senjata dalam memperkuat nilai-nilai Ahlussunnah wal Jama'ah (Aswaja) pada masyarakat Ketapang yang notabene masyarakat yang berpegang teguh pada ajaran An-Nahdliyah. Melalui pendekatan

⁵¹ Toyyifur Rohman

struktural, MWCNU memanfaatkan lembaga pendidikan, dan institusi keagamaan yang sudah mapan untuk menyebarkan pemahaman Aswaja yang moderat, toleran, dan berorientasi pada kemaslahatan umat.

Di Ketapang, di mana masyarakatnya memiliki akar kuat pada tradisi keagamaan Nahdlatul Ulama (NU), pendekatan struktural ini dilakukan dengan mengoptimalkan peran majelis taklim, pesantren, dan forum-forum keagamaan untuk menguatkan pemahaman keislaman aswaja. Selain itu, MWCNU juga berkolaborasi dengan tokoh masyarakat untuk mengintegrasikan nilai-nilai Aswaja dalam acara tertentu, sehingga nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi bagian dari kehidupan keagamaan, tetapi juga memengaruhi aspek sosial, budaya, di masyarakat.

Pendekatan struktural ini tidak hanya memperkuat identitas keagamaan masyarakat Ketapang sebagai penganut Aswaja An-Nahdliyah, tetapi juga membangun ketahanan masyarakat terhadap paham-paham keagamaan yang bertentangan dengan prinsip moderasi dan kearifan lokal. Hal ini sejalan dengan visi NU sebagai organisasi yang menjaga tradisi, menghormati keragaman, dan mengedepankan persatuan umat.

KH Toyyifurrohman dalam wawancaranya juga sedikit meyinggung bahwa pendekatan dakwah secara kultural dan struktural adalah strategi efektif untuk merespons dinamika masyarakat. Pendekatan kultural menyentuh aspek tradisional dan emosional, seperti adat dan budaya, sementara pendekatan struktural memanfaatkan institusi formal seperti pendidikan, untuk memperluas pengaruh dakwah. Menurutnya, kombinasi ini penting untuk menjaga relevansi dakwah di tengah modernisasi,

sekaligus memastikan nilai-nilai Ahlussunnah wal Jama'ah (Aswaja) tetap kokoh dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Adapun pendekatan struktural yang dilakukan oleh MWCNU dapat dirinci sebagai berikut:

1) Pemanfaatan lembaga pendidikan formal dan non formal

MWCNU memanfaatkan lembaga pendidikan formal dan nonformal, seperti madrasah, pesantren, dan sekolah, untuk menanamkan nilai-nilai Ahlussunnah wal Jama'ah (Aswaja) kepada generasi muda. Melalui kurikulum yang terintegrasi dengan pemahaman keislaman yang moderat dan toleran, MWCNU membentuk karakter santri dan siswa yang berpegang teguh pada prinsip keislaman yang rahmatan lil 'alamin.

KH. Abd Wahid, beliau menjelaskan bahwa lembaga pendidikan menjadi salah satu pilar utama dalam pendekatan struktural MWCNU.

"Pesantren dan madrasah adalah benteng terpenting dalam menjaga akidah Aswaja. Di sini, para santri tidak hanya diajarkan ilmu agama, tetapi juga diajak untuk memahami Islam yang ramah, inklusif, dan menghargai perbedaan. Ini adalah modal besar untuk membangun generasi yang tangguh di tengah arus globalisasi,"⁵² ujarnya.

Dengan memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sarana dakwah, MWCNU berhasil menciptakan ekosistem yang mendukung tumbuhnya pemahaman

⁵² Abd Wahid, Sekretaris MWCNU ketapang, (ketapang 28 april 2025)

keislaman yang moderat dan berwawasan luas. Hal ini sejalan dengan visi Nahdlatul Ulama (NU) sebagai organisasi yang menjaga tradisi sekaligus merespons perkembangan zaman dengan bijak. Melalui pendekatan ini, MWCNU tidak hanya memperkuat identitas keagamaan masyarakat, tetapi juga membangun fondasi yang kokoh untuk menghadapi tantangan di masa depan.

2) Majelis taklim di tengah masyarakat

Strategi structural kedua yang dilakukan oleh MWCNU ketapang adalah penyebaran majelis taklim di setiap ranting sebagai upaya MWCNU untuk memperluas jangkauan dakwah dan memperkuat pemahaman nilai-nilai Ahlussunnah wal Jama'ah (Aswaja) di tingkat akar rumput. Majelis taklim menjadi sarana penting untuk menyampaikan ajaran Islam Aswaja kontekstual kepada masyarakat, terutama kalangan orang tua ibu-ibu, remaja, dan anak-anak yang mungkin tidak memiliki akses ke pendidikan formal keagamaan.

MWCNU memastikan bahwa setiap ranting memiliki majelis taklim yang aktif dengan materi pengajian yang terstruktur, mulai dari kajian kitab kuning, tafsir Al-Qur'an, hingga diskusi tentang isu-isu keislaman yang sedang marak dikalangan masyarakat. Selain itu, MWCNU juga melibatkan para kiai, ustadz, dan ustadzah lokal untuk menjadi pengajar, sehingga materi yang disampaikan lebih dekat dengan konteks kehidupan masyarakat setempat.

majelis taklim memiliki peran strategis dalam membangun kesadaran keagamaan masyarakat. Dalam wawancaranya, KH. Toyyifur Rohman menyampaikan bahwa Majelis taklim adalah jantung dakwah dalam

menyebarkan paham Aswaja di tingkat ranting. Melalui forum ini, kami bisa menyampaikan pesan-pesan keislaman yang ramah dan inklusif langsung kepada masyarakat. Ini juga menjadi wadah untuk mempererat silaturahmi dan kebersamaan di antara warga, ujarnya.

Dengan menyebarluaskan majelis taklim di setiap ranting, MWCNU berhasil membangun jaringan dakwah yang kuat dan menyentuh semua lapisan masyarakat. Strategi ini tidak hanya memperkuat pemahaman keagamaan masyarakat, tetapi juga menjadi benteng terhadap paham-paham keislaman yang bertentangan dengan prinsip moderasi dan kearifan lokal.

3) Pelatihan kader

Selanjutnya, pelatihan kader menjadi strategi ketiga yang dijalankan oleh MWCNU untuk memperkuat jaringan dakwah dan memastikan keberlanjutan perjuangan nilai-nilai Ahlussunnah wal Jama'ah (Aswaja). Pelatihan kader ini dirancang untuk membekali para aktivis dan pengurus NU di tingkat ranting, cabang, dan wilayah dengan pengetahuan keagamaan, keterampilan organisasi, serta wawasan kebangsaan yang luas.

Dalam wawancaranya, Ketua Tanfidziyah MWCNU, KH. Ahmad Toyyifur Rohman, menekankan pentingnya pelatihan kader dalam menjaga kesinambungan dakwah. "Kader adalah ujung tombak organisasi. Mereka yang akan melanjutkan estafet perjuangan NU dalam menyebarkan Islam yang ramah dan moderat. Oleh karena itu, kami memberikan perhatian serius pada pembinaan kader melalui berbagai pelatihan dan workshop," ujarnya.

MWCNU menyelenggarakan pelatihan kader secara berkala dengan materi yang beragam, mulai dari pemahaman dasar Aswaja, manajemen organisasi, hingga keterampilan komunikasi dan kepemimpinan. Acara ini biasanya diisi oleh pemateri yang sudah diundang oleh MWCNU ketapang. Pelatihan ini tidak hanya ditujukan untuk kalangan pengurus yang baru, tetapi juga untuk pengurus senior agar terjadi transfer pengetahuan dan pengalaman antar generasi.

Melalui pelatihan kader ini, MWCNU berhasil menciptakan generasi penerus yang siap melanjutkan perjuangan dakwah dengan semangat Aswaja. Kader-kader yang terlatih ini diharapkan mampu menjadi agen perubahan di masyarakat, menyebarkan nilai-nilai moderasi, toleransi, dan persatuan, serta menjaga marwah NU sebagai organisasi yang selalu berpihak pada kemaslahatan umat.

3. Faktor Penghambat dan Pendukung

Pelaksanaan strategi dakwah MWCNU Ketapang, baik melalui pendekatan kultural maupun struktural, dipengaruhi oleh berbagai faktor penghambat dan pendukung. Berikut adalah analisis dari hasil wawancara dan analisis peneliti pribadi mengenai faktor-faktor tersebut:

a. Faktor penghambat

- 1) Kurangnya Koordinasi : Koordinasi yang lemah antara MWCNU Ketapang dengan pengurus ranting dan tokoh masyarakat setempat menyebabkan program dakwah tidak berjalan optimal.

- 2) Rendahnya Partisipasi Generasi Muda . Generasi muda di beberapa desa kurang tertarik dengan kegiatan keagamaan tradisional, seperti tahlilan dan majelis taklim, karena dianggap monoton dan tidak relevan dengan kebutuhan mereka.
- 3) Minimnya Dana Operasional. Keterbatasan dana menjadi salah satu faktor utama yang menghambat pelaksanaan strategi dakwah. Beberapa ranting dan yayasan kesulitan mengadakan kegiatan karena tidak memiliki anggaran yang memadai.

b. Faktor pendukung

- 1) Dukungan Masyarakat. Mayoritas masyarakat Ketapang memiliki akar kuat pada tradisi keagamaan Nahdlatul Ulama (NU), sehingga mereka sangat mendukung kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh MWCNU.
- 2) Tradisi Lokal yang sudah mengakar. Tradisi lokal seperti tahlilan, maulid, dan ziarah kubur sudah menjadi bagian integral dari kehidupan masyarakat Ketapang. Hal ini memudahkan MWCNU dalam menyampaikan dakwah melalui pendekatan kultural.

4. Evaluasi strategi MWCNU ketapang

Evaluasi dalam dakwah merupakan hal yang mutlak dilakukan untuk menilai keberhasilan suatu kegiatan. Hasil evaluasi ini sangat penting sebagai bahan perbaikan dan penyusunan strategi dakwah selanjutnya. Dengan evaluasi, efektivitas program

dakwah dapat diukur, sehingga langkah-langkah yang telah direncanakan dapat berjalan optimal dan tujuan dakwah dapat tercapai sesuai harapan.

Selain itu, evaluasi merupakan proses berkelanjutan yang berfungsi untuk mengukur pencapaian tujuan dan meningkatkan kualitas dakwah di masa mendatang. Melalui evaluasi yang sistematis, strategi dakwah dapat terus diperbaiki dan disesuaikan, sehingga menghasilkan dampak yang lebih baik dan berkelanjutan.

a. Evaluasi strategi dakwah kultural

Strategi dakwah kultural di Ketapang telah menjadi bagian yang melekat dalam kehidupan masyarakat, sehingga tidak memerlukan evaluasi yang signifikan. Tradisi keagamaan seperti tahlilan, istighosah, maulid dan kegiatan keislaman yang bersifat kultural lainnya terus dijalankan secara konsisten oleh masyarakat, baik dengan maupun tanpa arahan dari Majelis Wakil Cabang Nahdlatul Ulama (MWCNU). Keberlanjutan ini menunjukkan bahwa dakwah berbasis budaya telah tertanam kuat dalam keseharian mereka, menjadikannya sebagai bagian dari identitas sosial dan religius yang tetap lestari.

KH. Abdul Wahid, menyampaikan bahwa masyarakat Ketapang secara mandiri telah menjalankan dakwah kultural tanpa perlu intervensi besar dari organisasi.

“Masyarakat di sini sudah terbiasa dengan tradisi keagamaan yang diwariskan turun-temurun. Dengan atau tanpa arahan dari MWCNU, mereka tetap

konsisten dalam menjalankan kegiatan dakwah, meskipun ada hal-hal kecil yang harus dipebaiki tapi itu tidaklah berdampak”⁵³ ungkapnya.

Pernyataan ini menegaskan bahwa strategi dakwah kultural berjalan secara alami dan tetap efektif dalam menjaga nilai-nilai Islam di tengah masyarakat.

b. Evaluasi strategi dakwah structural

Kegiatan strategi struktural yang dijalankan oleh MWCNU Ketapang, seperti pemanfaatan lembaga pendidikan, penyebaran majelis taklim, dan pelatihan kader, telah mendapatkan apresiasi yang besar dari sebagian masyarakat. Dukungan dari berbagai elemen masyarakat menunjukkan bahwa pendekatan struktural ini memiliki peran penting dalam memperkuat dakwah dan membangun kehidupan beragama yang lebih terarah.

Namun, dalam pelaksanaannya, masih terdapat beberapa kendala yang perlu dievaluasi agar dakwah struktural dapat berjalan lebih optimal. Berikut data dan hasil evaluasi strategi dakwah MWC NU ketapang secara struktural :

1) Pemanfaatan Lembaga Pendidikan Formal dan Nonformal

a) Keberhasilan

Pemanfaatan lembaga pendidikan formal dan nonformal oleh MWCNU Ketapang menunjukkan capaian yang patut diapresiasi. Salah satu keberhasilan penting adalah adanya integrasi nilai-nilai Ahlussunnah wal Jama'ah (Aswaja) ke dalam kurikulum di sekitar 30–40% pesantren dan

⁵³ Abdul Wahid

madrasah yang berada di bawah naungan NU maupun yang memiliki kedekatan ideologis dengan NU.

Hal ini menjadi pencapaian signifikan karena nilai-nilai Aswaja, seperti sikap moderat (tawassuth), toleran (tasamuh), seimbang (tawazun), dan adil (i'tidal), berhasil diajarkan secara sistematis kepada peserta didik. Dengan adanya integrasi ini, para santri dan siswa tidak hanya menerima pengajaran agama secara normatif, tetapi juga memperoleh bekal pemahaman Islam yang lebih kontekstual, moderat, dan sesuai dengan tradisi lokal.

Keberhasilan ini juga diperkuat dengan fakta bahwa beberapa madrasah telah mulai mengembangkan program penguatan kurikulum Aswaja, misalnya melalui tambahan mata pelajaran khusus ke-NU-an, kajian kitab turats, serta penguatan praktik ibadah yang sesuai dengan amaliah NU. Hal ini menunjukkan adanya komitmen dari pengelola lembaga pendidikan untuk menjadikan pendidikan sebagai sarana strategis dalam menjaga dan melestarikan nilai-nilai NU.

b) Kendala

Meskipun demikian, evaluasi menunjukkan masih terdapat berbagai kendala yang signifikan dalam pemanfaatan lembaga pendidikan formal dan nonformal.

1. Belum meratanya integrasi nilai Aswaja.

Data menunjukkan bahwa 60–65% pesantren dan madrasah di wilayah Ketapang belum mampu mengintegrasikan nilai-nilai Aswaja secara optimal.

Sebagian lembaga masih menggunakan kurikulum standar pemerintah tanpa modifikasi yang menekankan kekhasan Aswaja, sehingga pembelajaran cenderung netral dan tidak secara eksplisit menanamkan nilai-nilai NU. Hal ini dapat menimbulkan kesenjangan antara visi dakwah NU dengan praktik pendidikan di lapangan.

2. Keterbatasan tenaga pengajar.

Salah satu faktor utama yang menghambat optimalisasi integrasi nilai Aswaja adalah kurangnya ustadz/ustadzah yang kompeten dalam bidang Aswaja. Banyak guru yang memiliki latar belakang pendidikan umum, tetapi belum dibekali dengan pelatihan khusus tentang materi ke-NU-an. Akibatnya, meskipun ada niat untuk mengintegrasikan kurikulum Aswaja, pelaksanaannya tidak berjalan maksimal.

"Sebenarnya kita di sini punya banyak guru, Mas, tapi tidak semuanya punya latar belakang pendidikan Aswaja. Banyak di antara mereka lulusan umum, jadi pemahaman tentang ke-NU-an masih kurang. Bukan karena mereka tidak mau belajar, tapi memang belum pernah ikut pelatihan khusus Aswaja. Jadinya, meskipun sekolah ingin menerapkan kurikulum yang sesuai dengan NU, pelaksanaannya kadang belum maksimal. Kalau materi ke-NU-an disampaikan setengah-setengah, ya pengaruhnya ke anak-anak juga kurang.

Makanya, kami berharap ada pelatihan rutin untuk guru supaya mereka bisa benar-benar siap mengajarkan Aswaja secara lebih baik”⁵⁴ ujar beliau

3. Kurangnya partisipasi masyarakat.

Kendala lain adalah rendahnya minat masyarakat di beberapa desa untuk menyekolahkan anak-anak mereka ke madrasah atau pesantren NU. Banyak orang tua lebih memilih sekolah umum yang tidak memiliki ikatan kelembagaan dengan NU karena alasan pragmatis, misalnya dianggap lebih modern, memiliki fasilitas lebih lengkap, atau dianggap lebih menjanjikan untuk masa depan anak dalam aspek pekerjaan. Kondisi ini menyebabkan lembaga pendidikan NU menghadapi tantangan serius dalam menarik minat masyarakat, terutama kalangan menengah ke atas.

4. Keterbatasan sarana dan prasarana.

Sebagian madrasah dan pesantren di bawah NU masih menghadapi keterbatasan dalam hal infrastruktur, seperti ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, dan fasilitas teknologi informasi. Hal ini membuat lembaga-lembaga tersebut kalah bersaing dengan sekolah umum atau sekolah swasta non-NU yang memiliki fasilitas lebih baik.

c) Implikasi

⁵⁴ Toyyifur Rohman

Dari evaluasi ini dapat disimpulkan bahwa meskipun lembaga pendidikan NU di Ketapang sudah mulai menunjukkan arah positif dalam mengintegrasikan nilai Aswaja, tantangan yang dihadapi masih cukup kompleks. Untuk memperluas capaian, diperlukan langkah strategis seperti:

Peningkatan kapasitas tenaga pengajar melalui pelatihan khusus materi Aswaja.

Kampanye kesadaran masyarakat mengenai pentingnya pendidikan NU sebagai benteng ideologi sekaligus wadah pembentukan akhlak generasi muda. Peningkatan kualitas sarana pendidikan agar mampu bersaing dengan lembaga lain.

Kerja sama antar-lembaga pendidikan NU, baik di tingkat lokal maupun dengan lembaga NU di tingkat kabupaten/provinsi, agar bisa berbagi kurikulum, tenaga pengajar, maupun sumber daya lainnya.

Dengan demikian, pemanfaatan lembaga pendidikan formal dan nonformal masih menyisakan ruang yang luas untuk ditingkatkan. Keberhasilan awal perlu ditindaklanjuti dengan inovasi, dukungan sumber daya, dan keterlibatan masyarakat agar peran pendidikan NU benar-benar menjadi garda depan dalam memperkuat dakwah Aswaja di Ketapang.

2) Majelis taklim di tengah masyarakat

a) Keberhasilan

Majelis taklim merupakan salah satu instrumen penting dalam strategi dakwah kultural-struktural MWCNU Ketapang. Evaluasi menunjukkan bahwa

pelaksanaan majelis taklim di beberapa desa dapat dikategorikan berhasil dan efektif.

1. Partisipasi rutin masyarakat.

Majelis taklim yang digelar secara berkala mampu menarik kehadiran jamaah dengan rata-rata 30–50 orang di setiap pertemuan. Kehadiran ini menunjukkan adanya minat masyarakat terhadap kegiatan pengajian, khususnya di tingkat akar rumput.

*"Alhamdulillah, majelis taklim di sini rutin berjalan, Mas. Biasanya yang hadir sekitar 30 sampai 50 orang setiap pertemuan. Itu sudah termasuk bapak-bapak, ibu-ibu, dan kadang ada pemuda juga. Artinya, masyarakat masih punya minat besar untuk ikut pengajian. Mereka datang bukan cuma untuk belajar agama, tapi juga untuk silaturahmi dan saling mengenal. Jadi pengajian ini memang terasa hidup di tengah masyarakat, apalagi kalau materinya disampaikan dengan santai dan mudah dipahami."*⁵⁵

2. Konsistensi di desa tertentu.

Desa-desa seperti Ketapang Laok, Paopale Laok, dan Bunten Barat menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi. Warga setempat, baik dari kalangan bapak-bapak, ibu-ibu, maupun remaja, mengikuti kegiatan dengan antusias. Konsistensi ini menunjukkan bahwa majelis taklim menjadi bagian penting dari aktivitas religius sekaligus sosial di desa.

⁵⁵ Toyyifur Rohman

3. Sarana efektif penyampaian ajaran Aswaja.

Majelis taklim berfungsi sebagai medium strategis dalam menyampaikan ajaran Ahlussunnah wal Jama'ah (Aswaja). Materi yang disampaikan oleh para kiai, ustadz, maupun muballigh lokal meliputi kajian kitab kuning, tafsir, fiqh praktis, hingga pembahasan masalah sosial-keagamaan kontemporer. Dengan demikian, majelis taklim tidak hanya menjaga kesinambungan tradisi pengajian, tetapi juga menjadi ruang pendidikan masyarakat yang bersifat nonformal.

4. Penguatan kohesi sosial.

Selain fungsi edukatif, majelis taklim juga memperkuat silaturahmi antarwarga. Pertemuan rutin menjadi wadah masyarakat untuk berdiskusi, saling membantu, dan mempererat persaudaraan. Hal ini menunjukkan bahwa majelis taklim berperan ganda, baik dalam aspek religius maupun sosial.

b) Kendala

Meski memiliki capaian positif, pelaksanaan majelis taklim juga menghadapi beberapa kendala yang cukup serius:

1. Tidak merata di seluruh ranting.

Masih terdapat beberapa ranting NU yang tidak memiliki majelis taklim aktif. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya inisiatif pengurus ranting, atau minimnya dukungan dari tokoh setempat.

Akibatnya, kegiatan dakwah melalui majelis taklim belum menjangkau semua wilayah secara merata.

2. Kurangnya minat sebagian masyarakat.

Di beberapa desa, masyarakat, khususnya generasi muda, kurang tertarik mengikuti majelis taklim. Mereka cenderung memilih aktivitas lain yang dianggap lebih modern dan menarik, seperti kegiatan olahraga atau aktivitas berbasis teknologi. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi NU untuk menjadikan majelis taklim relevan dengan kebutuhan generasi muda.

3. Minimnya dukungan tokoh masyarakat.

Majelis taklim pada dasarnya sangat bergantung pada peran tokoh agama dan masyarakat. Namun, di beberapa desa ditemukan tokoh masyarakat yang tidak aktif mendorong warganya untuk ikut serta. Akibatnya, majelis taklim sulit berkembang karena tidak ada figur lokal yang menjadi teladan.

4. Keterbatasan fasilitas dan tempat.

Banyak majelis taklim diadakan secara sederhana, bahkan berpindah-pindah dari rumah ke rumah setiap minggunya. Kondisi ini memang mencerminkan fleksibilitas, tetapi di sisi lain menunjukkan adanya keterbatasan fasilitas permanen. Beberapa majelis juga tidak memiliki sarana pendukung seperti pengeras suara, kursi, atau penerangan yang memadai, sehingga mengurangi kenyamanan jamaah.

5. Kurangnya inovasi metode dakwah.

Pola pengajian di majelis taklim masih cenderung tradisional, yaitu ceramah satu arah dari kiai atau ustadz. Hal ini kadang membuat jamaah, terutama kalangan remaja, merasa jenuh. Tidak adanya variasi metode, seperti diskusi interaktif, kajian tematik, atau pemanfaatan media visual, turut menjadi faktor yang melemahkan daya tarik majelis taklim.

c) Implikasi

Berdasarkan evaluasi di atas, dapat disimpulkan bahwa majelis taklim memiliki potensi besar sebagai sarana dakwah kultural dan struktural NU, karena mampu memperkuat pemahaman Aswaja sekaligus menjaga kohesi sosial. Namun, tanpa adanya perbaikan, majelis taklim berisiko ditinggalkan oleh sebagian masyarakat, khususnya generasi muda.

3) Pelatihan Kader

a) Keberhasilan

Pelatihan kader merupakan salah satu instrumen penting dalam strategi dakwah struktural MWCNU Ketapang. Kegiatan ini memiliki tujuan utama untuk mencetak generasi penerus NU yang tidak hanya memahami ajaran Aswaja, tetapi juga memiliki kapasitas kepemimpinan, keterampilan organisasi, dan wawasan kebangsaan.

1. Pelaksanaan rutin tahunan.

Kegiatan pelatihan kader berhasil dilaksanakan secara konsisten, yakni satu kali setiap tahun. Konsistensi ini menandakan adanya komitmen

organisasi untuk menjadikan kaderisasi sebagai prioritas strategis dalam menjaga kesinambungan gerakan NU.

2. Jumlah peserta yang cukup besar.

Setiap pelatihan mampu menjangkit 100–150 peserta. Angka ini menunjukkan antusiasme dari sebagian ranting yang aktif, serta menjadi bukti bahwa NU masih memiliki daya tarik di kalangan warga nahdliyin.

3. Asal peserta dari ranting-ranting aktif.

Peserta pelatihan umumnya berasal dari ranting-ranting yang memiliki basis organisasi kuat, seperti Desa Ketapang Daya, Paopale Laok, dan Bunten Barat dll. Kehadiran peserta dari ranting ini memperlihatkan adanya pusat-pusat kekuatan NU yang relatif solid dan mampu menggerakkan kadernya.

4. Materi pelatihan yang komprehensif.

Pelatihan tidak hanya berfokus pada penguatan pemahaman keagamaan (fiqh, aqidah, dan Aswaja), tetapi juga meliputi keterampilan organisasi, manajemen dakwah, kepemimpinan, serta wawasan kebangsaan. Dengan demikian, kader yang dihasilkan tidak hanya memiliki kemampuan religius, tetapi juga siap menjadi agen perubahan sosial yang mampu berinteraksi dengan masyarakat luas.

5. Dampak positif terhadap kaderisasi.

Banyak alumni pelatihan yang kemudian aktif di berbagai badan otonom NU, majelis taklim, hingga menjadi pengurus ranting. Hal ini menunjukkan

bahwa pelatihan kader benar-benar memberikan dampak nyata terhadap keberlangsungan gerakan NU di Ketapang.

b) Kendala

Meski memiliki capaian positif, pelatihan kader juga menghadapi sejumlah kendala yang perlu mendapat perhatian serius:

1. Tidak meratanya keikutsertaan ranting.

Beberapa ranting tidak mengirimkan perwakilan karena keterbatasan akses transportasi, biaya perjalanan, dan kurangnya komunikasi dengan MWCNU. Akibatnya, peserta pelatihan cenderung terkonsentrasi dari ranting yang dekat dengan pusat kecamatan, sedangkan ranting di wilayah pinggiran terabaikan.

2. Kurangnya partisipasi generasi muda.

Salah satu masalah utama adalah minimnya keterlibatan pemuda. Banyak pemuda lebih memilih bekerja atau melanjutkan pendidikan di luar daerah daripada mengikuti pelatihan. Hal ini menyebabkan kaderisasi lebih banyak diisi oleh kalangan dewasa atau yang sudah berstatus pengurus, sehingga keberlanjutan kader muda belum sepenuhnya terjamin.

3. Keterbatasan dana operasional.

Faktor finansial juga menjadi kendala serius. Minimnya anggaran membuat pelatihan sering kali dibatasi jumlah peserta dan hanya difokuskan pada ranting-ranting yang memiliki kedekatan geografis

dengan pusat kegiatan. Akibatnya, potensi kader dari daerah lain belum terakomodasi secara optimal.

4. Durasi dan intensitas pelatihan terbatas.

Karena keterbatasan sumber daya, pelatihan biasanya hanya berlangsung dalam waktu singkat, sekitar 1–2 hari. Hal ini tentu membatasi kedalaman materi dan praktik yang seharusnya diterima peserta.

5. Kurangnya tindak lanjut pascapelatihan.

Setelah pelatihan selesai, tidak semua peserta mendapat pendampingan atau follow-up. Akibatnya, sebagian kader tidak terlibat aktif kembali di NU, sehingga output kaderisasi kurang maksimal.

c) Implikasi

Evaluasi ini memperlihatkan bahwa pelatihan kader merupakan strategi penting dalam memperkuat posisi NU di Ketapang, tetapi masih belum merata dan belum sepenuhnya efektif. Beberapa implikasi yang dapat ditarik antara lain:

1. Perlu pemerataan kaderisasi.

Agar ranting-ranting di daerah pinggiran juga dapat melahirkan kader potensial, MWCNU perlu mengadakan pelatihan berbasis wilayah (desentralisasi) atau memberikan subsidi transportasi bagi peserta dari ranting jauh.

2. Perlu strategi khusus melibatkan pemuda.

Mengingat generasi muda adalah aset jangka panjang, perlu dibuat program kaderisasi yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka, misalnya pelatihan yang dikemas lebih interaktif, berbasis teknologi, atau dikolaborasikan dengan kegiatan kewirausahaan.

3. Peningkatan pendanaan.

Untuk meningkatkan kualitas pelatihan, MWCNU perlu menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, baik pemerintah, donatur, maupun alumni NU yang sukses, agar dapat memberikan dukungan finansial bagi kaderisasi.

4. Tindak lanjut kaderisasi.

Penting untuk membangun sistem monitoring dan evaluasi kader pascapelatihan. Dengan demikian, kader yang sudah mengikuti pelatihan tidak hanya berhenti pada tahap teori, tetapi benar-benar terlibat aktif dalam kegiatan NU.

Secara keseluruhan, strategi dakwah struktural yang dijalankan oleh MWCNU Ketapang sudah memberikan dampak positif dalam memperkuat nilai-nilai Aswaja di tengah masyarakat. Tapi, pelaksanaannya masih belum merata di semua yayasan dan ranting desa karena berbagai kendala, seperti keterbatasan dana, kurangnya koordinasi, dan minimnya keterlibatan generasi muda. Dengan perbaikan yang tepat, diharapkan strategi ini bisa lebih merata dan berjalan lebih efektif ke depannya.

BAB V

PEMBAHASAN

A. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi dakwah MWCNU Ketapang dalam memperkuat nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdliyah bergerak dalam konstruksi yang saling melengkapi antara pondasi nilai, praktik implementatif, dan dinamika struktural-lingkungan. Pada RQ1, pembacaan melalui teori solidaritas Durkheim memperlihatkan bahwa MWCNU membangun *mechanical solidarity* melalui penguatan ritual, manaqiban, maulid, dan tradisi keagamaan lokal yang meneguhkan kesadaran kolektif; sementara *organic solidarity* muncul melalui pembagian peran kelembagaan (tanfidziyah–syuriyah, lembaga–banom) dan kolaborasi lintas institusi.

Pada RQ2, teori *Five Levels of Leadership* John Maxwell menegaskan bahwa implementasi strategi berjalan efektif karena kepemimpinan kiai dan pengurus MWCNU telah bergerak dari *position* ke *people development*, dibuktikan dengan pengkaderan formal (madrasah kader), pendampingan berkelanjutan, serta model keteladanan yang memperkuat kepatuhan normatif warga NU. Selanjutnya, RQ3 memperlihatkan bahwa efektivitas strategi ini dipengaruhi oleh faktor pendukung berupa legitimasi kultural kiai, kohesivitas sosial berbasis tradisi, dan dukungan jaringan organisasi; sementara hambatannya meliputi penetrasi paham keagamaan transnasional, kompetisi otoritas digital, serta heterogenitas kapasitas SDM di tingkat ranting dan jamaah.

Dengan demikian, sintesis ketiga RQ ini menunjukkan bahwa keberhasilan dakwah MWCNU tidak berdiri pada satu dimensi tunggal, melainkan merupakan hasil dari sinergi antara struktur tradisi (Durkheim), dinamika kepemimpinan (Maxwell), dan relasi-struktural dengan konteks sosial yang lebih luas, sehingga strategi dakwah tidak hanya mampu menjaga otentisitas nilai-nilai Aswaja an-Nahdliyah tetapi juga beradaptasi dengan tantangan kontemporer melalui pendekatan yang terencana, partisipatif, dan berbasis komunitas.

1. Strategi Dakwah MWCNU Ketapang dalam Perspektif Henry Mintzberg

Strategi dakwah MWCNU Ketapang dapat dipahami sebagai rangkaian aktivitas terencana dan tidak terencana yang bertujuan menjaga, menyebarkan, dan menguatkan nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdliyah (Aswaja) di tengah dinamika sosial masyarakat Madura. Pendekatan Henry Mintzberg yang menekankan bahwa strategi tidak hanya *deliberate* (direncanakan) tetapi juga *emergent* (muncul dari praktik) menjadi kerangka analitis yang tepat untuk menelusuri bagaimana strategi dakwah MWCNU terbentuk dalam realitas. Mintzberg membagi strategi menjadi lima dimensi yang dikenal dengan 5P for Strategy: *Plan*, *Ploy*, *Pattern*, *Position*, dan *Perspective*.⁵⁶

Menggunakan kerangka ini memungkinkan penelitian ini untuk menggambarkan secara lebih komprehensif bagaimana MWCNU Ketapang

⁵⁶ Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.

memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi dakwahnya baik secara struktural maupun kultural. Pendekatan ini juga memberikan ruang untuk memahami bahwa dalam organisasi keagamaan tradisional seperti NU, yang memiliki struktur jamaah dan jama'iyah, strategi sering kali tidak lahir secara mekanistik, tetapi melalui dinamika kepemimpinan, tradisi pesantren, dan kebutuhan masyarakat.

a. Strategy as Plan (Strategi sebagai Rencana)

Dalam perspektif Henry Mintzberg, *strategy as plan* dipahami sebagai strategi yang dirumuskan secara sadar, sistematis, dan prospektif sebagai pedoman tindakan organisasi di masa depan. Strategi ini bersifat *deliberate*, dirancang sebelum tindakan dilakukan, dan menjadi instrumen normatif yang mengarahkan perilaku organisasi. Dalam konteks MWCNU Ketapang, strategi sebagai rencana dapat dilihat sebagai upaya kelembagaan untuk mengarahkan dakwah NU secara terstruktur dalam menghadapi dinamika sosial-keagamaan masyarakat Ketapang yang semakin kompleks.

Berdasarkan data paparan objek penelitian, MWCNU Ketapang beroperasi dalam konteks masyarakat yang secara historis memiliki afiliasi kuat terhadap NU, namun secara kontemporer menghadapi tantangan berupa meningkatnya penetrasi paham keagamaan non-Aswaja, fragmentasi otoritas keagamaan, serta perubahan pola keberagamaan generasi muda. Kondisi ini menjadi *problem setting* yang melatarbelakangi pentingnya perencanaan strategis dakwah yang tidak lagi bersifat

rutin dan tradisional semata, melainkan terarah, terukur, dan adaptif.⁵⁷ Dengan demikian, strategi sebagai rencana di MWCNU Ketapang tidak lahir dalam ruang hampa, tetapi merupakan respons rasional terhadap realitas sosial, khususnya pada subbab dinamika sosial dan budaya masyarakat Ketapang serta faktor pendukung dan penghambat dakwah.

Secara institusional, proses perencanaan dakwah MWCNU Ketapang dilakukan melalui forum-forum formal organisasi seperti Musyawarah Wakil Cabang (MWC), Musyawarah Ranting, rapat pleno pengurus, serta forum Bahtsul Masail internal. Forum-forum ini berfungsi sebagai arena artikulasi strategi, di mana pengurus mendiskusikan arah dakwah, menentukan prioritas program, serta menyepakati bentuk intervensi dakwah yang dianggap paling relevan dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan dakwah MWCNU Ketapang telah memenuhi karakteristik *formal planning* sebagaimana dimaksud Mintzberg, meskipun tidak selalu terdokumentasi dalam bentuk dokumen strategis tertulis yang rigid.

Lebih lanjut, perencanaan dakwah MWCNU Ketapang secara normatif mengacu pada dokumen ideologis dan organisatoris NU, seperti Khittah Nahdliyah 1926, Pedoman Dakwah Aswaja, serta hasil Munas dan Konbes NU yang menekankan penguatan moderasi beragama. Rujukan normatif ini berfungsi sebagai *strategic boundary* yang membatasi sekaligus mengarahkan ruang gerak strategi dakwah. Dengan kata lain, strategi sebagai rencana di MWCNU Ketapang tidak bersifat bebas

⁵⁷ Nahdlatul Ulama. (2021). *Pedoman dakwah Aswaja an-Nahdliyah*. LTN PBNU.

nilai, melainkan berakar kuat pada ideologi Aswaja al-Nahdliyah sebagaimana ditegaskan dalam visi dan misi organisasi. Hal ini memperlihatkan bahwa perencanaan dakwah tidak hanya berorientasi pada efektivitas teknis, tetapi juga pada konsistensi ideologis.

Secara empiris, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dakwah MWCNU Ketapang direncanakan dalam tiga fokus utama:

- 1) Pertama, penguatan ideologi Aswaja al-Nahdliyah melalui program pelatihan dan sosialisasi Aswaja kepada guru, remaja masjid, dan pengurus ranting. Program ini dirancang sebagai respons terhadap temuan adanya infiltrasi paham keagamaan puritan dan skripturalis yang berpotensi mengikis praktik keagamaan tradisional masyarakat. Dalam kerangka *strategy as plan*, program ini menunjukkan adanya perencanaan preventif (*preventive strategy*), yaitu upaya memperkuat basis ideologis internal sebelum konflik ideologis berkembang lebih jauh di tingkat masyarakat.
- 2) Kedua, penguatan kelembagaan dan kaderisasi melalui program Makesta, Lakmud, serta pelatihan administrasi organisasi. Perencanaan ini berkorelasi langsung mengenai keterbatasan sumber daya manusia dan lemahnya regenerasi kader, khususnya di kalangan generasi muda. Dengan merancang kaderisasi sebagai prioritas strategis, MWCNU Ketapang menunjukkan kesadaran jangka panjang (*long-term orientation*) dalam strategi dakwahnya. Dalam perspektif Mintzberg, hal ini menegaskan bahwa strategi sebagai

rencana tidak semata-mata berorientasi pada output dakwah jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan organisasi sebagai aktor dakwah.

- 3) Ketiga, pengembangan ekosistem dakwah digital melalui pemanfaatan media sosial, siaran langsung pengajian, dan produksi konten dakwah. Perencanaan ini secara jelas berangkat dari perubahan pola konsumsi keagamaan masyarakat, terutama generasi muda yang semakin bergeser ke ruang digital. Strategi ini menunjukkan adanya *anticipatory planning*, yaitu perencanaan yang berusaha mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Namun demikian, data Bab IV juga menunjukkan bahwa implementasi strategi digital ini masih menghadapi kendala berupa keterbatasan literasi digital pengurus dan minimnya infrastruktur pendukung, yang menunjukkan adanya kesenjangan antara perencanaan dan kapasitas implementasi.

Menariknya, meskipun strategi sebagai rencana di MWCNU Ketapang dirumuskan secara sadar dan terarah, pola perencanaannya tidak sepenuhnya bersifat top-down. Adanya ruang bagi aspirasi dari tingkat ranting dan masyarakat untuk mempengaruhi arah program dakwah. Hal ini memperlihatkan bahwa strategi sebagai rencana di MWCNU Ketapang bersifat hibrid, menggabungkan perencanaan formal dengan sensitivitas terhadap konteks lokal. Pola ini sejalan dengan temuan Mintzberg dan Waters (1985) tentang *planned-emergent continuum*, di mana strategi organisasi jarang sepenuhnya direncanakan atau sepenuhnya muncul secara spontan.

Dari sisi evaluasi, perencanaan dakwah MWCNU Ketapang belum sepenuhnya didukung oleh indikator kinerja yang terukur dan mekanisme evaluasi yang sistematis.

Evaluasi masih dilakukan secara informal melalui forum musyawarah dan refleksi pengurus. Dalam perspektif *strategy as plan*, kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan dakwah masih lebih kuat pada aspek normatif dan ideologis dibandingkan aspek manajerial-teknokratis. Hal ini sekaligus menjadi titik kritis yang dapat dikembangkan lebih lanjut agar strategi sebagai rencana tidak berhenti pada tataran niat dan program, tetapi juga pada pengukuran dampak dakwah secara lebih objektif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi sebagai rencana di MWCNU Ketapang merupakan bentuk strategi deliberatif yang berakar pada ideologi Aswaja, dirumuskan melalui mekanisme organisasi formal, dan diarahkan untuk menjawab tantangan sosial-keagamaan. Namun, efektivitas strategi ini sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menjembatani kesenjangan antara perencanaan dan implementasi, serta memperkuat sistem evaluasi sebagai bagian integral dari manajemen strategi dakwah.

b. Strategy as Ploy (Strategi sebagai Manuver)

Dalam kerangka pemikiran Henry Mintzberg, *strategy as ploy* dimaknai sebagai serangkaian manuver taktis yang dilakukan organisasi untuk mengantisipasi, menahan, atau menetralkan ancaman tertentu. Berbeda dengan *strategy as plan* yang bersifat formal dan prospektif, *ploy* bersifat situasional, reaktif, dan sering kali tidak terdokumentasi secara sistematis. Strategi ini muncul sebagai respons terhadap dinamika lapangan yang menuntut tindakan cepat dan fleksibel. Dalam konteks dakwah, *ploy* tidak dapat disamakan dengan kompetisi ekonomi atau perebutan pasar,

melainkan harus dipahami sebagai upaya menjaga otoritas keagamaan, stabilitas sosial, dan keberlanjutan nilai-nilai ideologis yang dianut organisasi.

Berdasarkan temuan, MWCNU Ketapang menghadapi realitas meningkatnya penetrasi paham keagamaan non-Aswaja, seperti Salafisme, Wahhabisme, dan kelompok hizbiyah, yang memanfaatkan ruang digital, majelis taklim informal, serta jaringan pendidikan nonformal. Kondisi ini menciptakan tantangan serius terhadap praktik keagamaan tradisional masyarakat Ketapang yang selama ini berakar kuat pada tradisi NU. Oleh karena itu, *strategy as ploy* di MWCNU Ketapang berfungsi sebagai mekanisme pertahanan ideologis (*ideological defense mechanism*) untuk meredam pengaruh paham keagamaan yang berpotensi mengganggu kohesi sosial dan harmoni keagamaan masyarakat.

Salah satu manuver strategis utama yang ditemukan di lapangan adalah penyelenggaraan pengajian Aswaja secara intensif di desa-desa yang terindikasi mengalami pergeseran praktik keagamaan. Perubahan ritual seperti penolakan terhadap tahlilan, yasinan, dan tradisi amaliah kubur sering kali menjadi indikator awal masuknya paham puritan. Menanggapi hal ini, MWCNU Ketapang tidak menempuh pendekatan konfrontatif, melainkan melakukan *counter-maneuver* melalui dakwah persuasif berbasis Aswaja. Dalam perspektif Mintzberg, tindakan ini merupakan bentuk ploy yang bertujuan “mengalihkan arah permainan” (*changing the game*) dengan memperkuat kembali legitimasi tradisi lokal tanpa menciptakan konflik terbuka.

Manuver kedua yang signifikan adalah pengiriman kader-kader muda yang memiliki kecakapan digital untuk memperkuat narasi dakwah Aswaja di media sosial seperti YouTube, TikTok, dan Instagram. Kelompok non-Aswaja lebih agresif dan konsisten dalam memproduksi konten dakwah digital, sehingga berpotensi membentuk opini keagamaan generasi muda. MWCNU Ketapang merespons situasi ini dengan strategi ploy berupa *counter-narrative*, yakni menghadirkan konten dakwah Aswaja yang moderat, kontekstual, dan ramah budaya lokal. Strategi ini tidak dirumuskan dalam perencanaan jangka panjang yang formal, tetapi muncul sebagai respons langsung terhadap ketimpangan representasi ideologis di ruang digital. Dengan demikian, ploy ini bersifat *emergent*, sejalan dengan pandangan Mintzberg bahwa strategi sering kali terbentuk dari pola tindakan yang berkembang secara organik di lapangan.

Selain itu, MWCNU Ketapang juga mengaktifkan peran Kiai Kampung sebagai *moral gatekeepers* ketika muncul isu-isu keagamaan sensitif, seperti perdebatan tentang bid'ah, qunut, dan praktik ziarah kubur. Dalam struktur sosial masyarakat Ketapang, kiai lokal memiliki modal simbolik yang jauh lebih kuat dibandingkan pengurus struktural organisasi. Oleh karena itu, pelibatan kiai dalam merespons isu sensitif merupakan manuver strategis yang sangat efektif. Dalam kerangka *strategy as ploy*, langkah ini dapat dipahami sebagai upaya memanfaatkan aktor dengan legitimasi tertinggi untuk “mengunci ruang interpretasi” agar masyarakat tidak mudah terpengaruh oleh ceramah dari luar daerah yang tidak memahami konteks lokal.

Menariknya, manuver-manuver strategis ini umumnya tidak dituangkan dalam dokumen resmi organisasi dan sering kali diputuskan secara informal melalui komunikasi personal antar-pengurus dan kiai. Hal ini menegaskan bahwa *strategy as ploy* di MWCNU Ketapang lebih bersifat praksis daripada normatif. Namun, justru pada titik inilah efektivitas strategi ini terlihat, karena mampu bergerak cepat dan menyesuaikan diri dengan dinamika sosial yang berubah. Temuan ini memperkuat tesis Mintzberg (1978) bahwa strategi yang efektif tidak selalu lahir dari perencanaan formal, tetapi sering kali muncul dari kebutuhan mendesak di lapangan.

Dari sudut pandang evaluatif, strategi ploy MWCNU Ketapang relatif berhasil dalam menjaga stabilitas praktik keagamaan masyarakat, meskipun belum sepenuhnya mampu menghentikan arus masuk paham non-Aswaja, terutama melalui media digital. Keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi menjadi faktor penghambat utama dalam mengoptimalkan manuver ini. Dengan demikian, *strategy as ploy* di MWCNU Ketapang berfungsi lebih sebagai strategi mitigasi risiko (*risk mitigation strategy*) daripada solusi struktural jangka panjang.

Secara keseluruhan, *strategy as ploy* dalam dakwah MWCNU Ketapang merepresentasikan bentuk strategi taktis yang bersifat preventif dan responsif terhadap ancaman ideologis. Strategi ini melengkapi *strategy as plan* yang bersifat normatif dan jangka panjang, sekaligus menunjukkan bahwa manajemen strategi dakwah tidak dapat dilepaskan dari kemampuan organisasi membaca situasi, memanfaatkan aktor kunci, dan bertindak cepat sesuai kebutuhan lapangan. Integrasi antara ploy dan strategi

lainnya menjadi faktor penting dalam menjaga eksistensi dan relevansi dakwah Aswaja al-Nahdliyah di tengah dinamika keagamaan masyarakat Ketapang.

c. Strategy as Pattern (Strategi sebagai Pola Perilaku Konsisten)

Dalam perspektif Henry Mintzberg, *strategy as pattern* merujuk pada konsistensi perilaku organisasi yang terbentuk dari tindakan-tindakan berulang dalam rentang waktu panjang, terlepas dari apakah tindakan tersebut dirancang secara sadar sejak awal atau tidak. Strategi dalam pengertian ini tidak semata-mata dibaca dari dokumen perencanaan, melainkan dari pola praktik nyata yang terus direproduksi dan akhirnya membentuk identitas strategis organisasi. Dengan demikian, *pattern* menjadi jembatan antara strategi yang direncanakan (*deliberate*) dan strategi yang muncul secara organik (*emergent*).

Berdasarkan temuan, dakwah MWCNU Ketapang menunjukkan tingkat *strategic consistency* yang tinggi. Konsistensi ini tercermin dari rutinitas dakwah yang telah dijalankan selama puluhan tahun dan tetap dipertahankan meskipun terjadi pergantian kepengurusan, perubahan struktur organisasi, serta dinamika sosial-keagamaan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa strategi dakwah MWCNU Ketapang tidak sepenuhnya bergantung pada figur kepemimpinan tertentu, melainkan tertanam dalam kultur organisasi dan habitus sosial NU di tingkat lokal. Pola-pola yang paling menonjol antara lain:

- (1) Pola pertama yang paling menonjol adalah penguatan tradisi keagamaan lokal seperti tahlilan, manaqiban, istighotsah, dan haul masyayikh. Data Bab IV menunjukkan bahwa praktik-praktik ini tidak hanya berfungsi

sebagai ritual keagamaan, tetapi juga sebagai medium dakwah, konsolidasi sosial, dan transmisi nilai-nilai Aswaja. Konsistensi pelaksanaan tradisi ini sejalan dengan temuan Bruinessen (1994) yang menyatakan bahwa NU mempertahankan dakwah berbasis tradisi sufistik sebagai strategi kultural untuk menjaga kontinuitas Islam Nusantara. Dalam kerangka *strategy as pattern*, keberlanjutan praktik ini menunjukkan bahwa MWCNU Ketapang secara implisit menjadikan tradisi sebagai strategi inti (*core strategy*), bukan sekadar aktivitas tambahan.

(2) Pola kedua adalah penyelenggaraan pengajian rutin MWCNU yang dilaksanakan secara periodik dan melibatkan tokoh-tokoh pesantren. Temuan Bab IV memperlihatkan bahwa pengajian rutin ini berfungsi sebagai ruang legitimasi keilmuan, di mana otoritas keagamaan dikukuhkan melalui kehadiran kiai dan ulama pesantren. Pola ini membentuk kontinuitas narasi keagamaan Aswaja yang stabil dan terjaga, sekaligus menjadi penanda batas ideologis antara NU dan kelompok keagamaan lain. Dari sudut pandang Mintzberg, pengajian rutin ini merupakan pola tindakan yang, meskipun tampak sederhana, memiliki implikasi strategis yang mendalam karena secara konsisten membentuk persepsi dan orientasi keagamaan masyarakat.

(3) Pola ketiga yang konsisten adalah keterlibatan pesantren sebagai basis utama dakwah dan kaderisasi. Data Bab IV menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya menjadi pusat pendidikan keagamaan, tetapi juga menjadi

sumber legitimasi ideologis dan regenerasi kader NU. Hal ini sejalan dengan pandangan Dhofier bahwa pesantren berfungsi sebagai penjaga tradisi Islam Nusantara sekaligus agen reproduksi nilai-nilai keagamaan. Dalam kerangka *strategy as pattern*, keterlibatan pesantren menunjukkan adanya kesinambungan struktural antara dakwah, pendidikan, dan kaderisasi, yang membuat strategi dakwah MWCNU Ketapang memiliki fondasi sosial yang kuat dan relatif tahan terhadap perubahan eksternal

- (4) Pola keempat adalah penggunaan pendekatan kultural-religius dalam setiap aktivitas dakwah, seperti praktik sowan kiai, sambung rasa, dan pendekatan melalui kultur Madura yang menjunjung tinggi ketokohan dan hierarki simbolik. Bab IV mengungkapkan bahwa pendekatan ini sangat efektif dalam membangun kepercayaan masyarakat, terutama di wilayah dengan ikatan kultural yang kuat. Dalam perspektif *strategy as pattern*, pendekatan kultural ini bukan sekadar metode dakwah, tetapi telah menjadi pola perilaku organisasi yang membedakan NU dari kelompok keagamaan lain yang cenderung mengedepankan pendekatan tekstual-formal.⁵⁸

Keempat pola tersebut membentuk suatu konfigurasi strategi yang stabil dan berulang, sehingga menciptakan keberlanjutan dakwah meskipun strategi formal seperti pengembangan dakwah digital mengalami perubahan dan penyesuaian. Dengan kata lain, *strategy as pattern* berfungsi sebagai jangkar (anchor) yang menjaga

⁵⁸ Abdullah, M. A. (2018). *Islam as a cultural capital in Indonesia: A sociological exploration*. UIN Sunan Kalijaga Press.

kontinuitas identitas dakwah MWCNU Ketapang di tengah perubahan lingkungan. Temuan ini memperkuat argumen Mintzberg bahwa strategi yang paling berpengaruh sering kali bukan yang tertulis dalam rencana, melainkan yang hidup dalam praktik sehari-hari organisasi.

Kekuatan pola ini sekaligus menyimpan potensi keterbatasan. Ketergantungan yang kuat pada tradisi dan pola lama berpotensi menghambat inovasi, terutama dalam menjangkau generasi muda dan ruang digital. Oleh karena itu, tantangan strategis ke depan bagi MWCNU Ketapang adalah bagaimana mempertahankan *strategic consistency* tanpa terjebak dalam *strategic inertia*. Integrasi antara pola tradisional yang telah mengakar dan strategi baru yang lebih adaptif menjadi kunci untuk menjaga relevansi dakwah NU di tingkat lokal.

Secara keseluruhan, *strategy as pattern* dalam dakwah MWCNU Ketapang menunjukkan bahwa kekuatan utama organisasi terletak pada konsistensi praktik, kontinuitas nilai, dan kedalaman akar kultural. Pola-pola ini bukan sekadar kebiasaan, tetapi merupakan strategi implisit yang secara efektif menjaga stabilitas dakwah, memperkuat legitimasi ideologis, dan memastikan keberlanjutan NU sebagai aktor keagamaan utama di Kecamatan Ketapang.

d. Strategy as Position (Strategi sebagai Posisi dalam Lingkungan Sosial)

Dalam kerangka Henry Mintzberg, *strategy as position* dipahami sebagai cara organisasi menempatkan diri secara relatif terhadap aktor lain dalam lingkungan eksternal, baik dalam aspek ideologis, sosial, maupun institusional. Strategi sebagai posisi tidak semata-mata berbicara tentang apa yang dilakukan organisasi, tetapi

tentang *di mana* dan *sebagai siapa* organisasi tersebut hadir di tengah lingkungan sosialnya. Dengan demikian, posisi strategis menjadi faktor kunci dalam menentukan legitimasi, pengaruh, dan daya tawar organisasi.

MWCNU Ketapang menunjukkan kejelasan posisi strategis dalam ekosistem keagamaan lokal, yang dibangun melalui kombinasi legitimasi ideologis, kekuatan sosial-budaya, dan dominasi struktural dalam kehidupan keagamaan masyarakat. Posisi ini tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan hasil akumulasi sejarah panjang dakwah NU dan reproduksi sosial nilai-nilai Aswaja di tingkat lokal. Dalam konteks MWCNU Ketapang, posisi dakwah didasarkan pada tiga aspek penting:

a. Posisi Ideologis

Secara ideologis, MWCNU Ketapang menempatkan diri sebagai penjaga dan pengawal Islam moderat dengan menjunjung tinggi prinsip tawasuth (moderat), tawazun (seimbang), tasamuh (toleran), dan i'tidal (adil) yang menjadi fondasi Aswaja an-Nahdliyah. Data Bab IV menunjukkan bahwa posisi ideologis ini secara konsisten disosialisasikan melalui pengajian, pelatihan Aswaja, serta narasi dakwah yang menekankan harmoni antara ajaran Islam, budaya lokal, dan kehidupan berbangsa.

Posisi ideologis tersebut juga diperkuat oleh keterlibatan NU dalam wacana Islam Nusantara, yang berfungsi sebagai penanda identitas (identity marker) sekaligus diferensiasi strategis terhadap kelompok keagamaan lain yang cenderung mengusung Islam normatif-transnasional. Dalam perspektif *strategy as position*, Islam Nusantara berfungsi sebagai *positional framing*, yaitu kerangka ideologis yang menempatkan NU sebagai representasi Islam yang ramah budaya, inklusif, dan kontekstual. Dengan

demikian, MWCNU Ketapang tidak hanya menawarkan praktik dakwah, tetapi juga klaim normatif atas otoritas keislaman yang sah dan relevan dengan konteks lokal.

b. Posisi Sosial-Budaya

Dalam dimensi sosial-budaya, MWCNU Ketapang memanfaatkan posisi strategis kiai dan pesantren sebagai aktor sentral dalam struktur sosial masyarakat, khususnya masyarakat Madura yang memiliki budaya patronase keagamaan yang kuat. Kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai rujukan moral, mediator sosial, dan simbol otoritas keagamaan.⁵⁹

Posisi ini sejalan dengan konsep otoritas karismatik Max Weber, di mana legitimasi kepemimpinan bersumber dari pengakuan sosial atas kualitas personal dan spiritual pemimpin. Dalam konteks MWCNU Ketapang, otoritas karismatik kiai berfungsi sebagai modal strategis (*strategic capital*) yang memperkuat posisi dakwah NU di tengah masyarakat. Strategi sebagai posisi di sini tidak dibangun melalui struktur formal semata, melainkan melalui relasi sosial yang bersifat personal, emosional, dan kultural.

Lebih jauh, keterikatan emosional masyarakat terhadap kiai dan pesantren menciptakan *positional advantage* bagi MWCNU Ketapang dalam menghadapi kompetisi otoritas keagamaan. Kelompok keagamaan lain yang tidak memiliki basis kultural serupa cenderung sulit menembus struktur sosial yang telah mapan. Dengan

⁵⁹ Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.

demikian, posisi sosial-budaya MWCNU Ketapang menjadi benteng strategis yang relatif stabil terhadap infiltrasi ideologis dari luar.

c. Posisi dalam Ekosistem Keagamaan Lokal

Dalam ekosistem keagamaan lokal, MWCNU Ketapang menempati posisi dominan sebagai organisasi keagamaan yang paling terinstitusionalisasi di tingkat desa dan kecamatan. Hampir seluruh aktivitas keagamaan kolektif seperti peringatan hari besar Islam, pengajian akbar, dan ritual sosial-keagamaan berada dalam jejaring NU atau setidaknya dipengaruhi oleh aktor-aktor NU.

Dominasi struktural ini memberikan MWCNU Ketapang *agenda-setting power*, yaitu kemampuan untuk menentukan isu, narasi, dan batas diskursus keagamaan di tingkat lokal. Dalam perspektif *strategy as position*, kekuatan ini memungkinkan MWCNU Ketapang tidak hanya bereaksi terhadap perubahan lingkungan, tetapi juga membentuk lingkungan tersebut sesuai dengan nilai dan kepentingan ideologisnya. Kiai sebagai otoritas budaya memainkan peran sentral dalam mempertahankan posisi ini dengan memastikan bahwa praktik keagamaan masyarakat tetap berada dalam koridor Aswaja.

Namun demikian, dominasi posisi ini mulai menghadapi tantangan, terutama di ruang digital yang tidak sepenuhnya dikuasai oleh NU. Hal ini menunjukkan bahwa *strategy as position* MWCNU Ketapang kuat dalam ruang sosial-fisik, tetapi relatif lebih lemah dalam ruang virtual. Tantangan ini menuntut reposisi strategis agar NU tidak kehilangan pengaruh di kalangan generasi muda yang semakin bergeser ke ekosistem digital.

Secara keseluruhan, *strategy as position* dalam dakwah MWCNU Ketapang menunjukkan bagaimana organisasi ini secara sadar menempatkan diri sebagai aktor keagamaan moderat, berakar pada budaya lokal, dan dominan dalam struktur sosial masyarakat. Posisi ini menjadi fondasi penting bagi strategi-strategi lain baik sebagai rencana, pola, maupun manuver karena tanpa posisi yang kuat, strategi dakwah akan kehilangan legitimasi dan daya pengaruh. Dengan demikian, keberhasilan dakwah MWCNU Ketapang tidak hanya ditentukan oleh program dan aktivitas, tetapi juga oleh kemampuannya menjaga dan menegosiasikan posisi strategisnya dalam lingkungan sosial yang terus berubah.

e. Strategy as Perspective (Strategi sebagai Pandangan Dunia)

Dalam kerangka Henry Mintzberg, *strategy as perspective* merujuk pada cara organisasi memaknai dirinya sendiri, memahami realitas sekitarnya, serta menafsirkan tujuan dan misinya secara kolektif. Perspektif ini bersifat internal, tertanam dalam pola pikir, nilai, dan asumsi dasar organisasi, serta menjadi lensa utama dalam merumuskan dan menjalankan strategi lainnya. Dengan demikian, *perspective* tidak sekadar melengkapi strategi, tetapi justru menjadi fondasi ideologis dan kultural yang menyatukan *plan*, *ploy*, *pattern*, dan *position* dalam satu kesatuan makna.

Perspektif dakwah MWCNU Ketapang berakar kuat pada teologi Aswaja an-Nahdliyah, tradisi pesantren, serta nilai-nilai keagamaan lokal masyarakat Madura. Perspektif ini membentuk cara pandang kolektif pengurus dan kiai NU dalam memahami dakwah bukan semata sebagai aktivitas komunikatif, tetapi sebagai proses menjaga keseimbangan antara ajaran Islam, tradisi, dan realitas sosial. Dengan

demikian, dakwah diposisikan sebagai praktik sosial-budaya yang berkelanjutan, bukan sekadar transfer pengetahuan keagamaan.

Salah satu elemen utama perspektif dakwah MWCNU Ketapang adalah keyakinan bahwa dakwah pada hakikatnya merupakan upaya menjaga dan merawat tradisi keagamaan yang telah mengakar di masyarakat. Tradisi seperti tahlilan, manaqiban, istighotsah, dan haul masyayikh tidak dipahami sebagai praktik ritual semata, tetapi sebagai sarana pembentukan identitas keagamaan kolektif. Perspektif ini sejalan dengan pandangan ulama Aswaja bahwa tradisi yang tidak bertentangan dengan prinsip syariat merupakan bagian dari khazanah Islam yang sah. Dalam kerangka *strategy as perspective*, keyakinan ini menjelaskan mengapa MWCNU Ketapang secara konsisten mempertahankan dakwah berbasis tradisi meskipun menghadapi kritik dari kelompok puritan.

Perspektif kedua yang menonjol adalah pemahaman bahwa dakwah harus dilakukan secara lembut (*bil hikmah*), kultural, dan moderat. Pendekatan konfrontatif hampir tidak pernah digunakan oleh MWCNU Ketapang, bahkan ketika menghadapi perbedaan pandangan keagamaan yang tajam. Pendekatan ini merefleksikan warisan pemikiran ulama-ulama tasawuf seperti al-Ghazali dan al-Junaid, yang menekankan pentingnya kebijaksanaan, akhlak, dan empati dalam menyampaikan ajaran agama. Dalam perspektif Mintzberg, nilai-nilai ini membentuk *shared assumptions* yang memandu perilaku organisasi tanpa perlu dirumuskan secara eksplisit dalam aturan formal.

Selanjutnya, perspektif dakwah MWCNU Ketapang menempatkan kiai sebagai figur sentral dalam pembimbingan umat. Kiai dipandang bukan sekadar sebagai komunikator dakwah, tetapi sebagai *murabbi* yang membimbing masyarakat secara spiritual, moral, dan sosial. Perspektif ini menjelaskan mengapa otoritas keagamaan dalam struktur NU lebih bersifat personal-karismatik daripada birokratis-formal. Dalam kerangka *strategy as perspective*, pandangan ini membentuk struktur kekuasaan simbolik organisasi dan mempengaruhi cara pengambilan keputusan strategis, terutama dalam isu-isu keagamaan sensitif.

Di sisi lain, perspektif dakwah MWCNU Ketapang juga mengandung kesadaran akan pentingnya adaptasi terhadap perubahan zaman. Meskipun sangat berakar pada tradisi, NU tidak menutup diri terhadap penggunaan media digital sebagai sarana dakwah. Perspektif ini mencerminkan prinsip *al-muhafazhah 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdu bi al-jadid al-ashlah*, yang menjadi pedoman ideologis NU dalam merespons modernitas. Dalam konteks *strategy as perspective*, prinsip ini memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan inovasi tanpa kehilangan identitas kultural dan ideologisnya.

Keseluruhan perspektif tersebut membentuk budaya organisasi (*organizational culture*) khas NU di tingkat MWC, yang tercermin dalam cara berinteraksi dengan masyarakat, cara menyelesaikan konflik, serta cara memaknai keberhasilan dakwah. Perspektif ini pula yang menjelaskan mengapa strategi-strategi MWCNU Ketapang baik sebagai rencana, manuver, pola, maupun posisi menunjukkan tingkat koherensi yang tinggi meskipun tidak selalu dirumuskan secara formal. Dengan kata lain, *strategy*

as perspective berfungsi sebagai *deep structure* yang menyatukan seluruh praktik strategis dalam satu kerangka makna yang konsisten.

Perspektif ini menjadi fondasi bagi seluruh strategi MWCNU secara keseluruhan dan menciptakan organizational culture khas NU.

Tabel 5.1 : Pemetaan Strategi Dakwah MWCNU Ketapang Berdasarkan Kerangka 5P Mintzberg

Dimensi Strategi (5P)	Temuan Empiris di MWCNU Ketapang	Contoh Kegiatan	Sumber Pendukung
Plan	Perencanaan formal melalui musyawarah, fokus pada Aswaja, kaderisasi, dan dakwah digital	Pelatihan Aswaja, Makesta, Lakmud	Mintzberg (1987); PBNU (2021); Akhmadi (2019)
Ploy	Taktik mencegah infiltrasi paham puritan; respons terhadap isu lokal	Pengajian di desa rawan, kader digital, respons isu	Hasan (2006); Ichwan (2013)
Pattern	Pola dakwah kultural yang stabil selama puluhan tahun	Tahlilan, haul, pengajian rutin	Bruinessen (1994); Dhofier (2011)
Position	Posisi sebagai pemimpin otoritas keagamaan lokal dan pusat moderasi	Pemantapan posisi sosial-kultural kiai	Weber (1968); Feillard & Madinier (2011)
Perspective	Cara pandang NU: moderat, kultural, tradisional-sufi, adaptif	Islam moderat, dakwah bil hikmah	al-Ghazali; Bush & Middlewood (2005)

Strategi dakwah yang dijalankan oleh MWCNU Ketapang memperlihatkan suatu pendekatan yang komprehensif dan berlapis, yang memadukan dimensi struktural, kultural, dan digital dalam satu kerangka dakwah yang utuh. Dakwah tidak semata dipahami sebagai aktivitas penyampaian ajaran keagamaan, melainkan sebagai proses sosial yang menyatu dengan tradisi keagamaan lokal masyarakat Madura serta nilai-nilai teologis Aswaja an-Nahdliyah. Pendekatan struktural tercermin melalui mekanisme organisasi yang formal, seperti peran pengurus MWC, ranting, dan lembaga-lembaga di bawah NU, sementara pendekatan kultural diwujudkan melalui penguatan tradisi keagamaan, relasi kiai–santri–jamaah, serta praktik dakwah berbasis adat dan kearifan lokal. Di sisi lain, pendekatan digital mulai dikembangkan sebagai respons terhadap perubahan pola komunikasi keagamaan masyarakat, khususnya generasi muda, meskipun masih menghadapi berbagai keterbatasan sumber daya.

Jika dianalisis menggunakan kerangka lima dimensi strategi Mintzberg, tampak bahwa strategi dakwah MWCNU Ketapang tidak bersifat tunggal dan linear, melainkan bersifat dinamis dan multidimensional. Pada dimensi *strategy as plan*, MWCNU Ketapang memiliki arah dakwah yang dirumuskan secara sadar melalui forum-forum organisasi dan berlandaskan pada dokumen ideologis NU, seperti Khittah Nahdliyah dan pedoman dakwah Aswaja. Perencanaan ini memberikan orientasi normatif dan tujuan jangka menengah hingga panjang bagi dakwah NU di tingkat lokal. Namun demikian, perencanaan tersebut tidak berdiri secara kaku, melainkan terbuka terhadap penyesuaian sesuai dengan realitas sosial yang berkembang di masyarakat Ketapang.

Dimensi *strategy as ploy* memperlihatkan kemampuan adaptif MWCNU Ketapang dalam merespons tantangan dakwah yang bersifat situasional, khususnya terkait masuknya paham keagamaan non-Aswaja dan meningkatnya kompetisi otoritas keagamaan di ruang sosial maupun digital. Manuver-manuver taktis seperti penguatan pengajian Aswaja di wilayah tertentu, pelibatan kader muda yang cakap digital, serta aktivasi peran kiai kampung sebagai penjaga moral masyarakat menunjukkan bahwa strategi dakwah NU tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga responsif dan kontekstual. Strategi sebagai manuver ini memungkinkan NU tetap relevan dan mampu menjaga stabilitas keagamaan masyarakat tanpa harus menempuh pendekatan konfrontatif.

Sementara itu, *strategy as pattern* tampak dari konsistensi praktik dakwah yang telah berlangsung dalam jangka waktu panjang dan relatif tidak terpengaruh oleh pergantian kepengurusan. Pola dakwah berbasis tradisi seperti tahlilan, manaqiban, istighotsah, pengajian rutin, serta keterlibatan pesantren sebagai pusat dakwah dan kaderisasi membentuk kesinambungan strategis yang kuat. Pola-pola ini tidak hanya berfungsi sebagai rutinitas keagamaan, tetapi juga sebagai mekanisme reproduksi nilai, identitas, dan legitimasi sosial NU di tingkat lokal. Konsistensi ini menjadi kekuatan utama MWCNU Ketapang dalam menjaga keberlanjutan dakwah di tengah perubahan sosial yang terus berlangsung.

Pada dimensi *strategy as position*, MWCNU Ketapang menempatkan diri secara jelas sebagai aktor keagamaan dominan yang merepresentasikan Islam moderat berbasis Aswaja dan Islam Nusantara. Posisi ini diperkuat oleh otoritas karismatik kiai,

peran pesantren, serta jaringan sosial NU yang mengakar kuat di masyarakat Madura. Dengan posisi tersebut, MWCNU Ketapang memiliki daya tawar yang tinggi dalam membentuk wacana keagamaan lokal dan menjaga praktik keagamaan masyarakat tetap berada dalam koridor tradisi NU. Namun demikian, posisi ini juga menghadapi tantangan di ruang digital yang lebih cair dan kompetitif, sehingga menuntut strategi reposisi yang berkelanjutan.

Keseluruhan dimensi strategi tersebut disatukan oleh *strategy as perspective*, yaitu pandangan dunia dakwah NU yang menekankan pentingnya menjaga tradisi, mengedepankan pendekatan bil hikmah, menjunjung moderasi, serta tetap adaptif terhadap perubahan zaman. Perspektif ini membentuk budaya organisasi NU di tingkat MWC dan menjadi fondasi nilai yang mengarahkan seluruh aktivitas dakwah, baik yang direncanakan secara formal maupun yang muncul secara spontan dari kebutuhan lapangan. Perspektif inilah yang menjelaskan mengapa strategi dakwah MWCNU Ketapang memiliki koherensi internal yang kuat meskipun dijalankan melalui beragam pendekatan dan metode.

2. Analisis Implementasi Strategi Dakwah MWCNU Ketapang

Integrasi tiga kerangka teoretis yakni lima bentuk strategi Henry Mintzberg (Plan, Pattern, Position, Perspective, dan Ploy), konsep solidaritas mekanik dan organik Emile Durkheim (Durkheim, 1984/1893), serta lima level kepemimpinan John C. Maxwell (Maxwell, 2011) memberikan fondasi analitis yang komprehensif untuk memahami implementasi strategi dakwah MWCNU. Mintzberg membantu memetakan bagaimana strategi dijalankan dalam bentuk strategi formal sekaligus strategi yang

muncul secara alami dari kebiasaan organisasi; Durkheim menjelaskan mengapa strategi tertentu lebih efektif dalam konteks masyarakat dengan kohesi tradisional; sementara Maxwell memperlihatkan bagaimana kualitas kepemimpinan menentukan kekuatan atau kelemahan eksekusi strategi.

Melalui kombinasi ketiganya terlihat bahwa strategi dakwah berbasis budaya dan tradisi berjalan sangat efektif karena tumbuh sebagai emergent strategy yang selaras dengan solidaritas mekanik masyarakat. Sebaliknya, strategi yang bersifat struktural dan modern cenderung menghadapi hambatan karena menuntut koordinasi yang lebih kompleks, solidaritas organik yang belum terbentuk kuat, serta tingkat kepemimpinan yang lebih tinggi untuk menjamin konsistensi implementasinya.

Implementasi Strategi Kultural: Efektif, Organik, dan Berbasis Pattern

Implementasi strategi kultural MWCNU Ketapang yang mencakup tahlilan, istighotsah, yasinan, Maulid Nabi, ziarah kubur, dan sholawatan menunjukkan karakter khas dari strategi berbasis Pattern dan Perspective sebagaimana dirumuskan Mintzberg (1987). Strategi ini tidak lahir dari dokumen formal, rencana tertulis, atau instruksi organisasi, melainkan “mengalir” sebagai lanjutan alami dari praktik sosio-keagamaan masyarakat yang telah mengakar jauh sebelum MWCNU berdiri. Proses implementasinya berlangsung melalui mekanisme sosial yang bersifat desentralistik, di mana komunitas ranting di tingkat desa menjalankan kegiatan tanpa struktur komando top-down. Para ibu-ibu Muslimat, tokoh adat, dan ketua ranting berperan sebagai pemimpin operasional yang memastikan keberlangsungan kegiatan, sementara MWCNU berfungsi sebagai lembaga yang memberikan legitimasi simbolik dan

organisatoris. Model implementasi seperti ini sepenuhnya sejalan dengan konsep Emergent Strategy Mintzberg dan Waters (1985), yakni strategi yang muncul dari praktik keseharian organisasi dan masyarakat, bukan hasil perencanaan terpimpin. Strategi semacam ini terbukti sangat kuat dalam konteks sosial yang kohesif karena memiliki tingkat penerimaan yang tinggi dan tidak memerlukan sumber daya besar untuk dijalankan, sebagaimana juga ditegaskan Bryson (2018) mengenai kekuatan strategi yang tumbuh secara organik dalam komunitas homogen.

Pendekatan Durkheim memberikan kedalaman analitis untuk memahami mengapa strategi kultural tersebut berjalan sangat efektif. Durkheim (1995) menjelaskan bahwa ritual kolektif seperti tahlilan dan Maulid Nabi merupakan bentuk *collective effervescence* yang mempertebal solidaritas mekanik—jenis kohesi sosial yang terbentuk dari kesamaan keyakinan, tradisi, dan pengalaman sejarah. Karena masyarakat Ketapang hampir sepenuhnya homogen secara keagamaan dan kultural, dengan sekitar 95% warga berafiliasi pada NU, kegiatan ritual kultural memperoleh legitimasi sosial yang kuat dan langsung diterima tanpa resistensi. Di sisi lain, Maxwell (2011) membantu menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam menggerakkan strategi ini. Kegiatan kultural cenderung dipimpin oleh figur-figur kiai lokal yang berada pada Level 4–5 dalam hierarki kepemimpinan Maxwell, yaitu pemimpin yang dihormati bukan karena jabatan struktural, tetapi karena karakter, keteladanan, pelayanan, dan reputasi spiritual. Kepemimpinan level tinggi semacam ini sangat efektif dalam masyarakat dengan solidaritas mekanik karena kepercayaan kolektif pada otoritas moral menjadi fondasi utama gerakan sosial.

Dari sisi struktur, strategi kultural dijalankan melalui jaringan sosial informal seperti masjid, musholla, rumah warga, kelompok yasinan, dan jamaah tahlil, yang semuanya bersifat low cost, low barrier, namun high acceptance. Kesederhanaan struktur justru menjadi kekuatan strategis, karena sesuai dengan karakteristik Strategy as Pattern menurut Mintzberg: ia tidak memerlukan SOP, anggaran besar, atau sistem koordinasi formal. Data lapangan menunjukkan bahwa strategi kultural menghasilkan tingkat keberhasilan yang sangat tinggi: tahlilan berlangsung setiap pekan, istighotsah rutin bulanan, perayaan Maulid Nabi dihadiri 300–800 jamaah, rasa kebersamaan meningkat, dan nilai-nilai Aswaja menyebar tanpa penolakan. Secara strategis, dapat disimpulkan bahwa strategi kultural MWCNU merupakan high-fit strategy, yakni strategi yang sangat sesuai dengan struktur sosial masyarakat sehingga efektivitasnya meningkat secara natural. Hambatan pun nyaris tidak ada; Ketua MWCNU Ketapang, KH. Abdul Wahid, menyatakan bahwa hanya terdapat “hal-hal teknis kecil” yang perlu diperbaiki. Dari perspektif teori, keberhasilan ini dapat dijelaskan secara konsisten: secara Durkheimian, ritual yang mengakar dalam budaya tidak menghadapi resistensi; secara Mintzbergian, emergent strategy tidak membutuhkan koordinasi kompleks sehingga kecil kemungkinan gagal; dan secara Maxwellian, kepemimpinan karismatik menjamin stabilitas pelaksanaan di lapangan.

Berbanding terbalik dengan strategi kultural, implementasi strategi struktural seperti pendidikan formal, majelis taklim, dan pelatihan kader menunjukkan hasil yang jauh lebih lemah. Upaya MWCNU mengintegrasikan kurikulum Aswaja ke lembaga pendidikan NU hanya berhasil pada sekitar 30–40% lembaga, sementara 60–65% tidak

mampu menerapkannya secara konsisten. Dalam teori Mintzberg, kasus semacam ini dikategorikan sebagai *Unrealized Strategy*, yaitu strategi yang direncanakan tetapi tidak terimplementasi (Ahlstrand et al., 2009). Secara struktural, pendidikan membutuhkan tenaga pengajar kompeten, administrasi modern, dan fasilitas layak. Namun, banyak lembaga pendidikan NU di Ketapang kekurangan fasilitas dan kalah bersaing dengan sekolah non-NU yang lebih mapan. Keterbatasan sumber daya manusia semakin memperlebar *implementation gap* karena sebagian besar guru yang mengajar tidak memiliki latar belakang pendidikan Aswaja. Durkheim menjelaskan bahwa sistem pendidikan modern membutuhkan solidaritas organik yaitu tipe kohesi sosial berbasis pembagian kerja dan profesionalisme, yang menuntut koordinasi tinggi dan keahlian khusus. Namun, masyarakat Ketapang masih didominasi solidaritas mekanik, sehingga struktur modern sulit berkembang. Dari sisi kepemimpinan, banyak pengelola pendidikan bekerja pada Level 1–2 dalam teori Maxwell, yaitu pemimpin yang dihormati karena jabatan, bukan kualitas pengaruh atau kapabilitas, sehingga inovasi rendah, motivasi guru stagnan, dan implementasi strategi tidak berkelanjutan.

Implementasi majelis taklim sebagai kanal dakwah formal menunjukkan dinamika yang berbeda dibandingkan strategi kultural. Meskipun MWCNU telah mendorong setiap ranting untuk mendirikan majelis taklim, tingkat keberhasilannya tidak merata; beberapa wilayah seperti Ketapang Laok dan Paopale Laok mampu mengembangkan kegiatan secara konsisten, sementara wilayah lain justru mengalami stagnasi. Kondisi ini terutama disebabkan oleh ketergantungan majelis taklim pada figur tokoh lokal: apabila tokohnya aktif maka kegiatan berjalan, tetapi jika tidak,

program praktis berhenti. Dari sisi relevansi, metode ceramah satu arah yang menjadi pola umum majelis taklim dipersepsi kurang menarik bagi generasi muda, sebagaimana temuan Alshammari (2020), sehingga partisipasi pemuda mengalami penurunan signifikan. Sementara itu, implementasi pelatihan kader yang dilaksanakan setahun sekali dengan target 100–150 peserta juga menghadapi berbagai hambatan. Durasi pelatihan yang hanya satu hingga dua hari tidak cukup untuk menghasilkan pemahaman mendalam, bertentangan dengan prinsip *deliberate strategy* yang membutuhkan proses pelatihan sistematis dan berkelanjutan. Secara struktural, tidak semua ranting mengirimkan kader karena keterbatasan komitmen organisasi, aksesibilitas, dan kesiapan internal masing-masing ranting. Dari sisi pendanaan, pelatihan harus dipusatkan di MWCNU akibat minimnya anggaran, sehingga ranting-ranting pinggiran sering tidak terakomodasi. Lebih jauh lagi, tidak adanya mekanisme tindak lanjut dan monitoring padahal monitoring merupakan komponen fundamental dalam implementasi strategi sebagaimana ditegaskan Poister et al. (2010) menyebabkan proses kaderisasi berhenti pada tahap pelatihan sementara, tanpa membentuk kompetensi yang berkelanjutan.

Sintesis atas temuan-temuan RQ2 menunjukkan alasan mengapa strategi kultural jauh lebih efektif dibanding strategi struktural. Melalui perspektif Durkheim, efektivitas strategi kultural dipahami sebagai kesesuaian dengan solidaritas mekanik yang telah mengakar, di mana masyarakat Ketapang sudah memiliki kesamaan nilai, tradisi, dan habitus keagamaan NU. Dari sudut pandang Maxwell, strategi kultural dipimpin oleh figur-figur Level 4–5 seperti para kiai lokal yang memiliki legitimasi

sosial tinggi, sehingga pengaruh mereka menggerakkan masyarakat tanpa perlu struktur formal atau instruksi administratif. Secara Mintzbergian, strategi kultural berjalan sebagai Pattern—muncul secara alami, berbiaya rendah, dan tidak membutuhkan perangkat kelembagaan yang rumit. Sebaliknya, strategi struktural menuntut kompetensi manajerial, koordinasi terencana, dana yang memadai, serta SDM profesional sebagaimana digambarkan Mintzberg (1987) dalam taksonomi strategi deliberate. Tantangan semakin besar karena masyarakat dan organisasi NU di Ketapang belum beroperasi dalam kerangka solidaritas organik, yakni jenis kohesi sosial berbasis differensiasi kerja dan sistem organisasi modern. Ketidaksiapan ini menyebabkan inovasi pendidikan, pengembangan kurikulum Aswaja, dan program kaderisasi tidak dapat dijalankan secara optimal. Dengan demikian, implementasi strategi MWCNU Ketapang tampak bersifat dualistik: strategi kultural sangat efektif dengan hambatan minimal karena selaras dengan kondisi sosial masyarakat, sementara strategi struktural memiliki potensi besar namun implementasinya lemah akibat keterbatasan struktur, sumber daya, relevansi metode, dan kemampuan manajerial.

Implikasi penting dari dualisme efektivitas strategi kultural dan struktural tersebut adalah munculnya kebutuhan untuk membaca ulang strategi dakwah MWCNU Ketapang tidak semata dalam kategori “berhasil” atau “gagal”, melainkan sebagai ekspresi tingkat kematangan organisasi dalam merespons konteks sosial yang spesifik. Strategi kultural yang berjalan efektif menunjukkan bahwa organisasi NU di Ketapang memiliki *embedded capacity* yang sangat kuat pada level sosial dan kultural, tetapi kapasitas tersebut belum sepenuhnya terkonversi menjadi *organizational capacity*

yang modern dan terstruktur. Dalam perspektif Mintzberg, kondisi ini mencerminkan organisasi yang sangat kuat pada *strategy as pattern* dan *strategy as perspective*, tetapi masih lemah pada implementasi *strategy as plan* yang membutuhkan sistem, prosedur, dan mekanisme evaluasi formal.

Secara sosiologis, hal ini dapat dijelaskan melalui konsep *institutional embeddedness*, yaitu kondisi ketika organisasi lebih menyatu dengan struktur sosial tradisional dibandingkan dengan logika kelembagaan modern. NU di Ketapang tidak beroperasi sebagai organisasi yang terpisah dari masyarakat, melainkan sebagai bagian integral dari kehidupan sosial sehari-hari. Oleh karena itu, strategi dakwah yang bersifat kultural—yang tidak memerlukan pemisahan tegas antara organisasi dan komunitas—dapat dijalankan secara efektif. Sebaliknya, strategi struktural seperti pendidikan formal dan kaderisasi membutuhkan pemisahan peran, pembagian kerja, dan standar profesional yang lebih tinggi, yang belum sepenuhnya sejalan dengan habitus sosial masyarakat setempat.

Dalam kerangka Bourdieu, dapat dikatakan bahwa strategi kultural NU di Ketapang memiliki *symbolic capital* dan *social capital* yang sangat besar, tetapi relatif lemah dalam *organizational capital* dan *managerial capital*. Kiai, pesantren, dan ritual keagamaan menghasilkan legitimasi simbolik yang tinggi, namun legitimasi tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam sistem manajemen pendidikan, kurikulum formal, dan mekanisme kaderisasi berjenjang. Akibatnya, ketika strategi dakwah bergerak ke wilayah yang membutuhkan rasionalitas instrumental dan tata kelola modern, efektivitasnya menurun secara signifikan.

Lebih jauh, temuan ini menunjukkan bahwa transformasi strategi dakwah NU tidak dapat dilakukan secara linear dengan sekadar “memperkuat struktur”, tanpa terlebih dahulu melakukan rekayasa sosial dan kultural yang memadai. Strategi struktural tidak akan efektif apabila dipaksakan dalam masyarakat yang masih beroperasi dalam logika solidaritas mekanik. Durkheim dengan jelas menegaskan bahwa perubahan dari solidaritas mekanik menuju solidaritas organik merupakan proses evolutif jangka panjang, bukan transformasi instan. Oleh karena itu, kegagalan relatif strategi struktural MWCNU Ketapang tidak dapat dipahami sebagai kelemahan organisasi semata, melainkan sebagai ketidaksinkronan antara tuntutan strategi dan kesiapan struktur sosial.

Dari sudut pandang teori perubahan organisasi, kondisi ini menempatkan MWCNU Ketapang pada fase *cultural dominance*, yaitu fase ketika budaya organisasi dan nilai tradisional lebih dominan dibandingkan sistem formal. Dalam fase ini, strategi yang paling efektif adalah strategi yang memperkuat nilai dan praktik yang telah mapan, bukan strategi yang menuntut perubahan radikal terhadap struktur dan perilaku organisasi. Hal ini menjelaskan mengapa strategi kultural bukan hanya efektif, tetapi juga berkelanjutan dan stabil, sementara strategi struktural cenderung rapuh dan bergantung pada figur tertentu.

Namun demikian, ketergantungan yang terlalu besar pada strategi kultural juga menyimpan risiko jangka panjang. Strategi berbasis pattern yang terlalu stabil berpotensi menciptakan *path dependency*, yaitu kondisi ketika organisasi terjebak pada pola lama dan kehilangan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Data lapangan menunjukkan bahwa generasi muda mulai menunjukkan jarak dengan praktik dakwah tradisional tertentu, terutama yang tidak dikemas secara dialogis dan digital. Jika kondisi ini tidak diantisipasi, maka kekuatan strategi kultural yang saat ini menjadi keunggulan dapat berubah menjadi sumber stagnasi di masa depan.

Dalam konteks ini, strategi dakwah MWCNU Ketapang membutuhkan apa yang disebut Mintzberg sebagai *strategic balancing*, yakni kemampuan menyeimbangkan antara stabilitas dan perubahan, antara eksploitasi pola lama dan eksplorasi pendekatan baru. Strategi kultural harus tetap menjadi fondasi, tetapi tidak boleh menjadi satu-satunya tumpuan. Sebaliknya, strategi struktural perlu dirancang ulang agar tidak bertentangan dengan logika sosial masyarakat, melainkan tumbuh secara gradual dari basis kultural yang sudah ada.

Salah satu implikasi strategis yang dapat ditarik adalah perlunya transformasi strategi struktural dari pendekatan *institution-driven* menjadi *culture-driven*. Pendidikan Aswaja, misalnya, tidak harus langsung diwujudkan dalam bentuk kurikulum formal yang kaku, tetapi dapat dimulai dari model pembelajaran nonformal berbasis halaqah, diskusi kitab, atau kajian tematik yang terintegrasi dengan kegiatan kultural. Dengan demikian, pendidikan tidak hadir sebagai “struktur asing”, tetapi sebagai perpanjangan alami dari praktik keagamaan yang sudah diterima masyarakat.

Demikian pula dengan kaderisasi, strategi pelatihan satu hingga dua hari yang bersifat sentralistik perlu direkonstruksi menjadi proses kaderisasi berbasis komunitas yang berkelanjutan. Dalam perspektif Mintzberg, kaderisasi semacam ini lebih dekat dengan *emergent learning strategy*, di mana kompetensi kader terbentuk melalui

keterlibatan langsung dalam praktik dakwah sehari-hari, bukan hanya melalui pelatihan formal. Kader dibentuk melalui partisipasi dalam tahlilan, kepanitiaan Maulid, pengelolaan pengajian, dan aktivitas sosial keagamaan lainnya, sehingga pembelajaran berlangsung secara kontekstual dan berulang.

Dari sisi kepemimpinan, temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan strategi sangat bergantung pada figur kiai dengan legitimasi moral tinggi. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan NU ke depan tidak dapat hanya berfokus pada peningkatan kapasitas administratif, tetapi juga pada reproduksi otoritas moral dan spiritual. Dalam teori Maxwell, transisi dari Level 3 ke Level 4–5 membutuhkan proses pembentukan karakter, keteladanan, dan konsistensi nilai, yang hanya dapat dicapai melalui pendampingan jangka panjang. Hal ini mengindikasikan bahwa kaderisasi kepemimpinan NU tidak boleh dipisahkan dari ekosistem pesantren dan praktik kultural.

Secara strategis, MWCNU Ketapang berada pada posisi unik sebagai organisasi keagamaan tradisional yang memiliki legitimasi sosial sangat kuat, tetapi menghadapi tuntutan modernisasi yang tidak selalu kompatibel dengan struktur sosialnya. Kondisi ini menuntut pendekatan strategi yang tidak bersifat imitasi terhadap model organisasi modern, tetapi berbasis pada *contextual intelligence*. Mintzberg menekankan bahwa strategi yang efektif selalu kontekstual; tidak ada satu model strategi yang universal. Dalam konteks Ketapang, strategi dakwah yang berhasil adalah strategi yang “berjalan bersama masyarakat”, bukan yang “menarik masyarakat ke dalam sistem”.

Jika disintesis, maka implementasi strategi dakwah MWCNU Ketapang dapat dipahami sebagai proses negosiasi berkelanjutan antara tradisi dan perubahan. Strategi kultural berfungsi sebagai jangkar stabilitas, sementara strategi struktural berperan sebagai potensi transformasi jangka panjang. Ketimpangan efektivitas antara keduanya bukanlah anomali, melainkan cerminan tahap perkembangan organisasi dan masyarakat. Tantangan utama ke depan bukan memilih salah satu, tetapi membangun jembatan strategis yang memungkinkan keduanya saling memperkuat.

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa keberhasilan dakwah tidak ditentukan oleh kompleksitas strategi atau kelengkapan dokumen perencanaan, melainkan oleh tingkat kesesuaian antara strategi, struktur sosial, kepemimpinan, dan budaya lokal. Strategi kultural MWCNU Ketapang menunjukkan bagaimana dakwah dapat berjalan efektif tanpa instrumen manajerial modern, sementara kegagalan relatif strategi struktural menjadi pengingat bahwa modernisasi organisasi memerlukan prasyarat sosial yang tidak dapat diabaikan. Dalam perspektif teoritik, temuan ini memperkaya diskursus strategi organisasi keagamaan dengan menunjukkan bahwa *emergent strategy* bukan sekadar alternatif, tetapi dalam konteks tertentu justru merupakan bentuk strategi paling rasional dan berkelanjutan.

Sebagai penutup, implementasi strategi dakwah MWCNU Ketapang memperlihatkan bahwa organisasi keagamaan tradisional memiliki logika strategisnya sendiri yang berbeda dari organisasi modern. Strategi yang hidup, mengakar, dan dijalankan secara organik terbukti lebih efektif dibandingkan strategi yang dirancang secara rasional tetapi tidak selaras dengan konteks sosial. Oleh karena itu, upaya

penguatan dakwah NU ke depan harus berangkat dari pemahaman mendalam atas realitas sosial-budaya masyarakat, bukan semata dari tuntutan normatif modernisasi organisasi. Pendekatan inilah yang memungkinkan NU tetap relevan, berpengaruh, dan berkelanjutan sebagai penjaga Islam moderat di tingkat lokal.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Strategi Dakwah

Analisis ini menjadi sangat penting karena memberikan penjelasan mengenai alasan strategi kultural dapat berjalan dengan mulus, sementara strategi struktural justru menunjukkan performa yang lambat dan tidak merata; sekaligus membuka ruang bagi perbaikan sistemik dalam aspek manajerial, organisatoris, dan kepemimpinan.

Dengan memahami faktor-faktor tersebut, penelitian ini dapat menilai sejauh mana kekuatan internal MWCNU berperan sebagai modal sosial dan kultural, serta bagaimana hambatan yang ada mempengaruhi efektivitas implementasi strategi dakwah secara keseluruhan. Faktor pendukung yang muncul dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai keunggulan kompetitif organisasi atau strategic enablers, sebuah konsep yang secara luas diakui dalam literatur manajemen strategi sebagai elemen-elemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan secara efektif (Barney, 1991; Wheelen & Hunger, 2018).

Faktor-faktor pendukung ini menjadi basis utama keberhasilan strategi kultural, karena memberikan legitimasi sosial dan struktural yang kuat, sekaligus menciptakan kondisi lingkungan yang kondusif bagi implementasi strategi dakwah di tingkat masyarakat. Tabel berikut merangkum secara sistematis faktor-faktor pendukung tersebut sebagai salah satu elemen kunci dalam memahami keseluruhan dinamika

implementasi strategi dakwah MWCNU Ketapang. Tabel berikut merangkum faktor pendukung:

Table 5.2 : factor pendukung, implementasi dan analisis

Faktor Pendukung	Implementasi di Lapangan	Analisis Strategis
Dukungan masyarakat	mayoritas warga NU	mendukung <i>Perspective</i>
Tradisi kultural mengakar	tahlilan, maulid, yasinan, istighotsah	menciptakan <i>Pattern</i>
Kepemimpinan karismatik	KH. Toyyifur Rohman, para kiai local	menguatkan <i>Plan–Pattern</i>

Salah satu faktor pendukung paling signifikan dalam keberhasilan strategi dakwah MWCNU Ketapang adalah kuatnya dukungan masyarakat. Mayoritas warga Ketapang merupakan penganut NU sehingga memiliki keterikatan emosional dan historis terhadap tradisi-tradisi keagamaan seperti tahlilan, istighotsah, yasinan, dan Maulid. Keterikatan ini menjadikan masyarakat secara alami mendukung kegiatan dakwah kultural karena praktik tersebut telah menjadi bagian integral dari kehidupan sosial mereka (Bruinessen, 2013).

Dalam perspektif Mintzberg, kondisi ini merupakan manifestasi paling kuat dari Strategy as Perspective, yaitu ketika perspektif kolektif masyarakat dan ideologi organisasi selaras secara inheren. Selain itu, tradisi lokal yang mengakar turut memperkuat dukungan masyarakat. Praktik-praktik seperti tahlilan, Maulid Nabi,

yasinan, dan ziarah kubur tidak hanya berfungsi sebagai ritual keagamaan, tetapi telah menjadi simbol identitas budaya yang membangun kohesi sosial. Durkheim menjelaskan bahwa ritual semacam ini merupakan mekanisme utama dalam memproduksi solidaritas mekanik, yakni bentuk kesatuan sosial yang bertumpu pada kesamaan nilai, keyakinan, dan praktik komunal. Faktor pendukung lain berasal dari komitmen tokoh-tokoh kunci, terutama KH. Toyyifur Rohman, yang konsisten mendorong integrasi strategi kultural dan struktural dalam dakwah MWCNU. Dalam kerangka teori Maxwell, kepemimpinan beliau dapat dikategorikan sebagai Level 4 (People Development) atau bahkan Level 5 (Pinnacle), yaitu tipe pemimpin yang memengaruhi bukan hanya karena jabatan formal, tetapi karena keteladanan, kapasitas membangun orang lain, serta wibawa moral.

Di sisi lain, implementasi strategi dakwah MWCNU juga menghadapi sejumlah faktor penghambat yang dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori besar: hambatan internal yang berkaitan dengan aspek manajerial dan keterbatasan sumber daya, serta hambatan eksternal yang muncul dari kondisi lingkungan sosial dan tuntutan relevansi dakwah di era kontemporer. Hambatan-hambatan tersebut memengaruhi terutama strategi struktural yang menuntut koordinasi modern, dana memadai, dan kompetensi kelembagaan yang kuat. Tabel berikut merangkum secara sistematis faktor-faktor penghambat yang menjadi tantangan utama bagi implementasi strategi dakwah MWCNU Ketapang.

Table 5.3 : hambatan, dampak dan analisis teori

Jenis Hambatan	Dampak	Analisis Teori
Koordinasi lemah	Plan gagal dieksekusi	Mintzberg: <i>unrealized strategy</i>
Minim dana	kegiatan tidak merata	Position gagal
SDM tidak kompeten	kurikulum Aswaja dangkal	perspektif lemah
Rendah partisipasi pemuda	kegiatan stagnan	Durkheim: krisis transmisi nilai
Metode dakwah usang	tidak menarik	manajemen perubahan

Analisis faktor pendukung dan penghambat implementasi strategi dakwah MWCNU Ketapang memperlihatkan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu strategi tidak semata ditentukan oleh ketepatan konsep, tetapi sangat bergantung pada kesesuaian antara strategi, struktur organisasi, sumber daya, dan konteks sosial budaya masyarakat. Temuan ini menegaskan bahwa strategi dakwah merupakan praktik sosial yang kompleks, di mana dimensi ideologis, kultural, dan organisatoris saling berkelindan secara dinamis. Oleh karena itu, memahami faktor pendukung dan penghambat bukan hanya penting untuk mengevaluasi kinerja strategi yang telah berjalan, tetapi juga menjadi dasar refleksi untuk merumuskan arah penguatan strategi dakwah ke depan.

Dukungan masyarakat yang kuat, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, menunjukkan bahwa MWCNU Ketapang memiliki modal sosial yang sangat besar. Modal sosial ini tidak hanya berbentuk dukungan pasif, tetapi terwujud dalam partisipasi aktif masyarakat dalam setiap kegiatan dakwah kultural. Dalam perspektif Putnam, kondisi ini mencerminkan tingginya *bonding social capital*, yaitu ikatan sosial yang kuat dalam komunitas homogen. Modal sosial semacam ini sangat efektif dalam menopang strategi berbasis tradisi dan kebersamaan, namun sekaligus memiliki keterbatasan ketika strategi menuntut keterbukaan terhadap inovasi dan perubahan struktural yang lebih kompleks.

Keterikatan emosional masyarakat terhadap tradisi keagamaan NU menjadikan strategi kultural berjalan hampir tanpa resistensi. Dukungan ini bersifat taken-for-granted, artinya masyarakat tidak lagi mempertanyakan legitimasi kegiatan dakwah kultural karena telah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Dalam kerangka Mintzberg, kondisi ini memperkuat *strategy as perspective* karena nilai-nilai organisasi telah menyatu dengan perspektif kolektif masyarakat. Strategi tidak lagi dipersepsi sebagai intervensi organisasi, melainkan sebagai ekspresi alami dari identitas komunitas itu sendiri. Inilah yang menjelaskan mengapa strategi kultural memiliki daya tahan tinggi dan relatif kebal terhadap perubahan kepemimpinan formal.

Namun, keunggulan modal sosial ini juga membawa implikasi paradoksal. Ketika masyarakat terlalu nyaman dengan pola dakwah yang telah mapan, dorongan untuk melakukan pembaruan struktural menjadi lemah. Strategi struktural—yang menuntut perencanaan sistematis, target kinerja, dan evaluasi formal—sering kali

dipersepsi sebagai sesuatu yang “asing” atau tidak mendesak. Dalam konteks ini, dukungan masyarakat yang kuat justru berpotensi memperkuat *status quo bias*, yaitu kecenderungan mempertahankan kondisi yang ada meskipun lingkungan eksternal mengalami perubahan signifikan.

Tradisi kultural yang mengakar juga memainkan peran ganda dalam implementasi strategi dakwah. Di satu sisi, tradisi berfungsi sebagai *cultural glue* yang menyatukan masyarakat dan organisasi NU. Di sisi lain, tradisi yang terlalu dominan dapat membatasi ruang eksperimentasi strategi baru, terutama yang berbasis teknologi dan pendekatan dialogis. Durkheim menjelaskan bahwa solidaritas mekanik cenderung menolak diferensiasi dan inovasi yang dianggap mengganggu kesatuan nilai. Oleh karena itu, tantangan utama MWCNU Ketapang bukan pada mempertahankan tradisi, melainkan pada bagaimana mentransformasikan tradisi tersebut agar tetap relevan tanpa kehilangan makna simboliknya.

Peran kepemimpinan karismatik, khususnya figur-figur kiai lokal dan KH. Toyyifur Rohman, menjadi faktor pendukung yang sangat menentukan. Kepemimpinan semacam ini mampu menjembatani kepentingan organisasi dengan aspirasi masyarakat. Dalam teori Maxwell, kepemimpinan Level 4–5 memungkinkan pemimpin untuk membangun orang lain dan menciptakan dampak yang melampaui masa jabatannya. Namun, ketergantungan yang tinggi pada figur karismatik juga menyimpan risiko keberlanjutan. Ketika kepemimpinan terlalu personalistik, transfer pengetahuan, nilai, dan keterampilan kepemimpinan ke generasi berikutnya menjadi tantangan serius.

Hambatan internal yang berkaitan dengan lemahnya koordinasi organisasi menunjukkan bahwa MWCNU Ketapang masih menghadapi persoalan mendasar dalam aspek tata kelola. Lemahnya koordinasi menyebabkan banyak strategi yang telah direncanakan tidak pernah mencapai tahap implementasi optimal. Dalam istilah Mintzberg, kondisi ini jelas mencerminkan *unrealized strategy*, yaitu kesenjangan antara niat strategis dan realitas pelaksanaan. Kesenjangan ini bukan semata akibat kurangnya komitmen, melainkan lebih pada keterbatasan kapasitas manajerial dan sistem komunikasi internal yang belum mapan.

Minimnya dana juga menjadi hambatan struktural yang signifikan. Keterbatasan finansial menyebabkan implementasi strategi tidak merata antar-ranting dan antar-wilayah. Beberapa kegiatan hanya dapat dijalankan di pusat kecamatan, sementara wilayah pinggiran sering kali terabaikan. Dalam perspektif *strategy as position*, keterbatasan dana melemahkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan posisi dominan di seluruh wilayah. Ketimpangan ini berpotensi menciptakan ruang kosong yang dapat diisi oleh aktor keagamaan lain dengan sumber daya lebih besar atau metode dakwah yang lebih agresif.

Hambatan sumber daya manusia, khususnya rendahnya kompetensi pengelola pendidikan dan dakwah formal, menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan kapasitas belum menjadi prioritas strategis. Kurikulum Aswaja yang dangkal dan tidak terstandarisasi mencerminkan lemahnya *strategy as perspective* pada level operasional. Perspektif Aswaja mungkin kuat secara normatif, tetapi belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam materi ajar, metode pembelajaran, dan sistem evaluasi yang

efektif. Hal ini memperkuat argumen bahwa ideologi yang kuat tidak otomatis menghasilkan praktik yang efektif tanpa dukungan sistem dan kompetensi.

Rendahnya partisipasi pemuda menjadi hambatan eksternal yang paling krusial dalam jangka panjang. Generasi muda merupakan kelompok yang berada di persimpangan antara tradisi dan modernitas. Ketika metode dakwah yang digunakan tidak mampu menjembatani kebutuhan kognitif dan ekspresif mereka, maka terjadi apa yang oleh Durkheim disebut sebagai krisis transmisi nilai. Nilai-nilai keagamaan yang kuat pada generasi tua tidak otomatis diwariskan kepada generasi muda jika medium dan bahasa dakwah tidak mengalami penyesuaian.

Metode dakwah yang usang, terutama yang terlalu bergantung pada ceramah satu arah, semakin memperlebar jarak antara NU dan generasi muda. Dalam perspektif manajemen perubahan, organisasi yang gagal memperbarui metode komunikasinya akan kehilangan relevansi, meskipun nilai yang dibawanya tetap penting. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan MWCNU Ketapang bukan pada substansi dakwah, tetapi pada cara substansi tersebut dikemas dan disampaikan.

Jika dianalisis secara integratif, faktor pendukung dan penghambat ini menunjukkan bahwa MWCNU Ketapang berada pada fase transisional antara organisasi keagamaan tradisional dan organisasi keagamaan modern. Di satu sisi, organisasi memiliki kekuatan kultural dan legitimasi sosial yang luar biasa. Di sisi lain, organisasi belum sepenuhnya siap untuk mengadopsi praktik manajemen modern yang menuntut profesionalisme, akuntabilitas, dan inovasi berkelanjutan. Ketegangan antara dua logika ini menjadi sumber utama dinamika implementasi strategi dakwah.

Dalam konteks teori Mintzberg, kondisi ini menguatkan temuan bahwa organisasi keagamaan tradisional cenderung lebih efektif menjalankan *emergent strategy* dibandingkan *deliberate strategy*. Strategi yang tumbuh dari praktik dan kebutuhan masyarakat memiliki peluang keberhasilan yang lebih besar dibandingkan strategi yang dirancang secara rasional tetapi tidak selaras dengan struktur sosial. Namun demikian, ketergantungan eksklusif pada strategi emergent juga berpotensi membatasi kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara sistemik terhadap perubahan lingkungan eksternal yang lebih luas.

Oleh karena itu, tantangan strategis MWCNU Ketapang ke depan adalah bagaimana mengonversi faktor pendukung yang bersifat kultural menjadi fondasi bagi penguatan struktur organisasi. Modal sosial, tradisi, dan kepemimpinan karismatik perlu ditransformasikan menjadi sistem pembelajaran organisasi, kaderisasi berjenjang, dan tata kelola yang lebih efektif. Transformasi ini tidak dapat dilakukan secara revolusioner, tetapi harus bersifat evolutif dan kontekstual.

Hambatan Internal dan Eksternal dalam Implementasi Strategi Dakwah MWCNU Ketapang

Hambatan internal yang dihadapi MWCNU Ketapang terutama bersumber dari lemahnya koordinasi antara struktur MWCNU, ranting, dan banom, sehingga strategi yang dirancang tidak mampu terimplementasi sebagai *deliberate strategy* yang efektif. Mintzberg (1983) menegaskan bahwa organisasi bercorak birokratis sangat bergantung pada mekanisme koordinasi; ketika koordinasi melemah, strategi yang disusun cenderung berubah menjadi *unrealized strategy* karena tidak memiliki saluran eksekusi

yang stabil. Selain itu, minimnya dana operasional menyebabkan kegiatan kaderisasi dan pendidikan akidah Aswaja bergantung pada ketersediaan anggaran yang fluktuatif.

Literatur manajemen pendidikan menegaskan bahwa keterbatasan dana merupakan hambatan utama bagi inovasi dan transformasi kelembagaan (Fullan, 2014), sehingga program-program penguatan ideologi tidak berkembang optimal. Hambatan berikutnya adalah kompetensi SDM yang belum memadai, khususnya guru dan para penggerak dakwah yang tidak semuanya memiliki kemampuan metodologis dan epistemologis Aswaja yang kuat. Padahal, kualitas muballigh sangat menentukan efektivitas proses transmisi nilai dan penguatan ideologi keagamaan (Azra, 2019).

Sementara itu, hambatan eksternal mencakup menurunnya partisipasi pemuda NU dalam kegiatan dakwah kultural. Generasi muda cenderung lebih tertarik pada aktivitas keagamaan yang interaktif, digital, dan menghadirkan pengalaman visual, sebagaimana ditunjukkan penelitian global tentang religiositas Generasi Z (Campbell, 2020). Kondisi ini membuat pola dakwah tradisional yang masih bersifat satu arah semakin kurang relevan dan tidak mampu menarik minat kelompok muda. Hoover dan Echchaibi (2012) menunjukkan bahwa model ceramah monolog semakin kehilangan daya tarik dalam masyarakat yang telah terbiasa dengan pola komunikasi digital yang partisipatoris. Selain itu, persaingan dengan lembaga pendidikan non-NU yang menawarkan fasilitas lebih modern dan citra kelembagaan lebih kuat juga menjadi tantangan signifikan. Situasi ini menyebabkan lembaga pendidikan NU harus bekerja lebih keras mempertahankan basis jamaah serta meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan ideologisasi.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama MWCNU Ketapang berada pada wilayah kultural—yakni legitimasi sosial, tradisi keagamaan yang mengakar, dan kepercayaan masyarakat terhadap otoritas kiai—sehingga dukungan terhadap penguatan Aswaja sangat kuat secara normatif dan emosional. Namun, hambatan terbesar justru terletak pada aspek struktural, terutama manajemen organisasi modern yang mencakup koordinasi kelembagaan, pendanaan, kompetensi SDM, dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika keagamaan generasi muda. Ketimpangan antara kekuatan kultural yang kokoh dan kelemahan struktural yang signifikan menghasilkan paradoks: secara ideologis masyarakat menerima Aswaja, tetapi secara organisatoris MWCNU kesulitan mengeksekusi strategi dakwah secara efektif. Dengan kata lain, kekuatan dukungan berada pada ranah tradisi, sedangkan kekuatan hambatan berada pada ranah tata kelola modern, sehingga strategi dakwah berjalan tidak simetris dan menghadapi resistensi struktural yang serius. Ini membuat strategi dakwah MWCNU bersifat asimetris:

Table 5.4 : dukungan dan hambatan

Bidang	Dukungan	Hambatan	Hasil
Kultural	sangat kuat	hampir tidak ada	sukses
Struktural	Minim	Signifikan	tidak optimal

Asimetri antara kekuatan kultural dan kelemahan struktural sebagaimana tergambar dalam Tabel 5.4 menegaskan bahwa strategi dakwah MWCNU Ketapang

berjalan dalam dua logika yang tidak sepenuhnya beririsan. Di satu sisi, dakwah kultural bergerak secara organik, diterima luas, dan berkelanjutan karena beroperasi dalam ranah nilai, tradisi, dan relasi sosial yang telah mapan. Di sisi lain, dakwah struktural menuntut rasionalitas instrumental, koordinasi administratif, dan kompetensi profesional yang belum sepenuhnya terbangun. Kondisi ini menghasilkan pola implementasi strategi yang timpang, di mana keberhasilan tidak terdistribusi secara merata di seluruh dimensi dakwah.

Dalam perspektif teori organisasi, kondisi ini mencerminkan apa yang disebut sebagai *structural lag*, yaitu ketertinggalan struktur organisasi dibandingkan dengan dinamika lingkungan dan kekuatan kultural yang dimiliki. Struktur MWCNU Ketapang masih beroperasi dengan logika organisasi tradisional yang sangat bergantung pada relasi personal, figur sentral, dan komunikasi informal. Model ini sangat efektif dalam konteks dakwah kultural, tetapi menjadi tidak memadai ketika organisasi dihadapkan pada tuntutan modernisasi dakwah yang memerlukan sistem perencanaan, penganggaran, monitoring, dan evaluasi yang jelas. Dengan kata lain, organisasi kuat pada aspek *soft power*, tetapi lemah pada *hard infrastructure* organisasi.

Fenomena ini juga dapat dibaca melalui lensa *organizational ambidexterity*, yakni kemampuan organisasi untuk secara simultan mengeksploitasi kekuatan yang sudah ada (*exploitation*) dan mengeksplorasi kemampuan baru (*exploration*). MWCNU Ketapang sangat unggul dalam eksploitasi kekuatan tradisi dan legitimasi sosial, tetapi relatif tertinggal dalam eksplorasi bentuk-bentuk dakwah baru yang

membutuhkan pembaruan struktural. Ketidakseimbangan ini menyebabkan organisasi cenderung bertahan dalam zona nyaman strategi kultural, sementara strategi struktural berjalan lambat dan fragmentaris.

Dari sudut pandang Mintzberg, asimetri ini menegaskan bahwa strategi dakwah MWCNU Ketapang lebih dominan sebagai *strategy as pattern* dan *strategy as perspective*, sementara *strategy as plan* belum mampu berfungsi secara optimal. Rencana dan program kerja yang disusun secara formal sering kali tidak memiliki daya dorong implementatif karena tidak ditopang oleh mekanisme koordinasi yang solid. Akibatnya, strategi yang dirancang secara deliberatif berubah menjadi *symbolic strategy*, yakni strategi yang berfungsi lebih sebagai penanda komitmen ideologis daripada sebagai instrumen operasional yang efektif.

Lebih jauh, lemahnya koordinasi internal antara MWCNU, ranting, dan banom juga menunjukkan bahwa arsitektur organisasi belum sepenuhnya sinkron dengan tujuan strategis dakwah. Koordinasi masih bersifat ad hoc, bergantung pada inisiatif individu, dan minim standar operasional bersama. Dalam konteks organisasi keagamaan tradisional, pola ini sering kali dianggap wajar, namun dalam jangka panjang berpotensi menghambat keberlanjutan program yang bersifat lintas wilayah dan lintas generasi. Tanpa sistem koordinasi yang jelas, pengetahuan organisasi tidak terakumulasi secara institusional, melainkan hilang seiring pergantian pengurus.

Keterbatasan dana operasional memperparah kondisi tersebut. Ketergantungan pada sumber pendanaan tidak tetap menyebabkan perencanaan strategis kehilangan kepastian. Banyak program kaderisasi dan penguatan Aswaja hanya dapat

dilaksanakan ketika dana tersedia, bukan ketika kebutuhan strategis muncul. Dalam perspektif manajemen strategis, kondisi ini melemahkan *strategic reliability*, yaitu kemampuan organisasi untuk secara konsisten melaksanakan strategi sesuai rencana. Ketidakpastian finansial juga membatasi ruang inovasi, karena organisasi cenderung memilih kegiatan berbiaya rendah yang aman secara sosial, meskipun dampak jangka panjangnya terbatas.

Hambatan kompetensi SDM menambah kompleksitas persoalan. Lemahnya kapasitas metodologis dan epistemologis para penggerak dakwah formal menyebabkan pesan Aswaja tidak selalu tersampaikan secara mendalam dan sistematis. Hal ini berimplikasi pada kualitas transmisi ideologi, terutama di ranah pendidikan dan kaderisasi. Ketika materi dakwah disampaikan secara repetitif tanpa pengayaan metodologis, proses internalisasi nilai menjadi dangkal dan kurang transformatif. Dalam konteks ini, Azra (2019) menegaskan bahwa penguatan ideologi keagamaan membutuhkan pendakwah yang tidak hanya paham substansi, tetapi juga mampu mengontekstualisasikannya sesuai dengan dinamika zaman.

Hambatan eksternal berupa menurunnya partisipasi pemuda memperlihatkan adanya jurang generasional dalam strategi dakwah. Generasi muda hidup dalam ekosistem digital yang ditandai oleh kecepatan informasi, interaktivitas, dan visualisasi. Ketika dakwah masih didominasi oleh pola komunikasi satu arah, maka terjadi ketidaksesuaian antara medium dakwah dan habitus generasi sasaran. Dalam perspektif Durkheim, kondisi ini dapat dipahami sebagai melemahnya mekanisme transmisi nilai dalam masyarakat yang sedang mengalami diferensiasi sosial.

Solidaritas mekanik yang selama ini menopang dakwah tradisional mulai mengalami erosi di kalangan generasi muda yang lebih individualistik dan refleksif.

Persaingan dengan lembaga pendidikan non-NU juga menempatkan MWCNU Ketapang pada posisi strategis yang menantang. Lembaga-lembaga tersebut menawarkan kombinasi fasilitas modern, manajemen profesional, dan citra kelembagaan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan zaman. Dalam kerangka *strategy as position*, kondisi ini melemahkan posisi kompetitif lembaga pendidikan NU, terutama jika tidak diimbangi dengan diferensiasi nilai yang dikomunikasikan secara efektif. Ironisnya, nilai Aswaja yang menjadi keunggulan ideologis sering kali tidak diterjemahkan menjadi keunggulan strategis yang terlihat oleh masyarakat luas.

Keseluruhan temuan ini menunjukkan bahwa strategi dakwah MWCNU Ketapang berada dalam kondisi *misalignment* antara kekuatan kultural dan kapasitas struktural. Ketidaksimetrisan ini bukan sekadar persoalan teknis, tetapi merupakan refleksi dari transisi sosial yang lebih luas, di mana organisasi keagamaan tradisional harus bernegosiasi dengan tuntutan modernitas tanpa kehilangan identitasnya. Tantangan terbesar bukan pada kurangnya komitmen ideologis, melainkan pada kemampuan mengelola perubahan secara terencana dan berkelanjutan.

Dalam konteks ini, diperlukan pembacaan ulang terhadap makna keberhasilan strategi dakwah. Keberhasilan tidak dapat lagi diukur hanya dari ramainya kegiatan ritual atau kuatnya dukungan emosional masyarakat, tetapi juga dari kemampuan organisasi membangun sistem yang mampu mereproduksi nilai secara lintas generasi. Strategi kultural yang sangat sukses saat ini perlu diposisikan sebagai fondasi, bukan

sebagai tujuan akhir. Tanpa upaya sistematis untuk memperkuat struktur, keberhasilan tersebut berisiko bersifat temporer dan sulit diwariskan.

Oleh karena itu, arah penguatan strategi dakwah MWCNU Ketapang ke depan perlu difokuskan pada integrasi gradual antara kekuatan kultural dan pembenahan struktural. Integrasi ini tidak harus berarti birokratisasi berlebihan, tetapi lebih pada penciptaan mekanisme koordinasi yang sederhana, fleksibel, dan kontekstual. Misalnya, penguatan peran ranting sebagai simpul strategis yang tidak hanya menjalankan kegiatan kultural, tetapi juga menjadi pusat data, kaderisasi, dan inovasi dakwah lokal.

Pengembangan SDM juga perlu diletakkan sebagai prioritas strategis jangka panjang. Alih-alih pelatihan singkat yang bersifat seremonial, diperlukan model pendampingan berkelanjutan yang memadukan penguatan ideologi Aswaja, keterampilan metodologis, dan literasi digital. Dalam kerangka Mintzberg, pendekatan ini lebih sejalan dengan *learning strategy*, di mana organisasi belajar melalui praktik berulang dan refleksi kolektif.

Pada akhirnya, asimetri strategi dakwah MWCNU Ketapang sebagaimana tergambar dalam Tabel 5.4 bukanlah tanda kegagalan, melainkan indikator fase perkembangan organisasi. Kekuatan kultural yang sangat dominan menunjukkan bahwa NU masih menjadi rujukan utama keagamaan masyarakat Ketapang. Namun, kelemahan struktural menjadi sinyal bahwa keberlanjutan peran tersebut membutuhkan transformasi bertahap. Tanpa transformasi, strategi dakwah akan terus berjalan efektif di masa kini, tetapi rapuh dalam menghadapi tantangan masa depan.

Dengan demikian, pembahasan ini memperkuat argumen bahwa strategi dakwah MWCNU Ketapang bersifat kontekstual, historis, dan dinamis. Strategi tersebut berhasil karena selaras dengan struktur sosial masyarakat, tetapi sekaligus menghadapi batasan karena tuntutan perubahan yang semakin kompleks. Ketegangan antara tradisi dan modernitas, antara kultural dan struktural, menjadi medan strategis utama yang harus dikelola secara cermat oleh MWCNU Ketapang agar dakwah Aswaja tetap hidup, relevan, dan berkelanjutan di tengah perubahan zaman.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi dakwah Majelis Wakil Cabang Nahdlatul Ulama (MWCNU) Ketapang Kabupaten Sampang dilaksanakan melalui dua pendekatan utama, yakni pendekatan kultural dan pendekatan struktural. Pendekatan kultural direalisasikan melalui pelestarian tradisi keagamaan lokal seperti tahlilan, maulid, istighotsah, manaqiban, dan ziarah kubur yang menjadi sarana efektif dalam internalisasi nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdliyah. Tradisi tersebut tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan ritual keagamaan, tetapi juga sebagai media dakwah sosial yang memperkuat solidaritas komunal, mempertegas identitas keagamaan, serta mempertahankan kesinambungan ajaran Islam yang moderat dan toleran sebagaimana dianut oleh Nahdlatul Ulama.

Adapun pendekatan struktural diwujudkan melalui penguatan kelembagaan dakwah, seperti optimalisasi lembaga pendidikan, majelis taklim, serta pelatihan kader dakwah yang terstruktur melalui kegiatan program pelatihan Aswaja. Upaya ini diarahkan untuk membentuk kader muda NU yang memiliki kompetensi teologis, ideologis, dan manajerial dalam menghadapi dinamika keagamaan kontemporer. Di samping itu, pendekatan struktural juga

diimplementasikan melalui adaptasi terhadap perkembangan teknologi komunikasi dan media digital sebagai sarana dakwah modern.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas strategi dakwah MWCNU Ketapang sangat dipengaruhi oleh sinergi antara kekuatan kultural dan kapasitas struktural organisasi. Pendekatan kultural terbukti memiliki daya jangkau yang lebih luas dan diterima masyarakat karena berakar kuat pada tradisi keagamaan dan otoritas moral para kiai. Namun demikian, pendekatan struktural masih menghadapi sejumlah kendala, seperti lemahnya manajemen organisasi, keterbatasan sumber daya manusia dan finansial, kurangnya inovasi dakwah digital, serta rendahnya partisipasi generasi muda. Kondisi ini mengakibatkan pelaksanaan strategi dakwah berjalan kurang seimbang antara dimensi nilai dan kelembagaan. Meskipun demikian, legitimasi simbolik para kiai, jaringan sosial yang solid, serta kearifan budaya lokal tetap menjadi modal sosial yang signifikan bagi keberlangsungan dakwah MWCNU Ketapang di masa mendatang.

B. Refleksi dan Implikasi Teoretik

1. Refleksi

Refleksi teoretik dalam penelitian ini berangkat dari temuan empiris mengenai praktik strategi dakwah yang dijalankan oleh MWCNU Ketapang Kabupaten Sampang dalam memperkuat nilai-nilai Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdliyah. Secara konseptual, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dakwah NU di tingkat struktural dan kultural tidak dapat dipahami semata-mata sebagai aktivitas keagamaan normatif,

melainkan sebagai praktik strategis yang kompleks, dinamis, dan kontekstual. Oleh karena itu, refleksi ini menjadi penting untuk menilai sejauh mana teori manajemen strategi, khususnya perspektif Henry Mintzberg, mampu menjelaskan realitas dakwah keagamaan yang berakar kuat pada tradisi lokal dan otoritas kultural.

Dari sudut pandang teori Henry Mintzberg, hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi dakwah MWCNU Ketapang tidak sepenuhnya bersifat rasional-formal sebagaimana diasumsikan dalam model perencanaan strategis klasik. Strategi dakwah yang dijalankan tidak selalu dirumuskan secara tertulis, sistematis, dan terukur, melainkan tumbuh dari kebiasaan, pengalaman historis, serta respons terhadap dinamika sosial-keagamaan masyarakat Madura. Hal ini memperkuat tesis utama Mintzberg bahwa strategi tidak hanya hadir sebagai *plan*, tetapi juga sebagai *pattern* dan *perspective* yang melekat dalam praktik organisasi. Dalam konteks ini, dakwah MWCNU lebih tepat dipahami sebagai strategi yang hidup (*living strategy*), bukan sekadar dokumen perencanaan.

Refleksi berikutnya menunjukkan bahwa pendekatan kultural yang menekankan tradisi keagamaan seperti tahlilan, maulidan, istighotsah, dan ziarah kubur berfungsi sebagai *strategy as pattern*, yakni pola tindakan yang konsisten dan berulang dari waktu ke waktu. Pola ini terbukti efektif dalam memperkuat solidaritas sosial dan identitas Aswaja al-Nahdliyah karena selaras dengan *habitus* masyarakat Ketapang. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretik dengan memperluas pemahaman bahwa strategi dakwah yang efektif dalam masyarakat tradisional tidak

selalu membutuhkan inovasi radikal, tetapi justru memerlukan konsistensi, legitimasi simbolik, dan kesinambungan nilai.

2. Implikasi Teoretik

Temuan penelitian memperlihatkan adanya unsur *deliberate strategy* dalam bentuk program-program struktural MWCNU, seperti penguatan lembaga pendidikan, kaderisasi da'i, dan pembentukan majelis taklim. Namun, efektivitas strategi ini sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dan modal simbolik aktor yang menjalankannya. Hal ini memberikan implikasi teoretik bahwa strategi yang direncanakan secara formal tidak akan berjalan optimal apabila tidak didukung oleh legitimasi sosial dan kepercayaan kultural. Dengan kata lain, penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks organisasi dakwah keagamaan, efektivitas strategi tidak hanya ditentukan oleh desain manajerial, tetapi juga oleh relasi kuasa simbolik dan otoritas moral.

Implikasi teoretik lainnya adalah penguatan relevansi konsep *emergent strategy* dalam dakwah NU. Temuan lapangan menunjukkan bahwa MWCNU Ketapang sering kali merespons tantangan ideologis seperti masuknya paham Wahabisme dan dakwah eksklusif melalui langkah-langkah spontan, situasional, dan berbasis kebutuhan aktual masyarakat. Praktik ini membuktikan bahwa strategi dakwah tidak selalu lahir dari perencanaan jangka panjang, melainkan dari kemampuan organisasi membaca situasi dan beradaptasi secara cepat. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya khazanah teori Mintzberg dengan menunjukkan bahwa *emergent strategy* sangat relevan diterapkan dalam konteks dakwah Islam di masyarakat plural dan dinamis.

Selain memperkuat teori Mintzberg, penelitian ini juga memiliki implikasi teoretik lintas disiplin, khususnya dalam kajian sosiologi agama dan kepemimpinan. Temuan mengenai dominasi peran kiai dalam dakwah kultural mengonfirmasi teori solidaritas sosial Émile Durkheim, bahwa ritual keagamaan berfungsi sebagai mekanisme pembentukan kesadaran kolektif (*collective conscience*). Dakwah berbasis tradisi NU tidak hanya mentransmisikan ajaran agama, tetapi juga mereproduksi kohesi sosial dan stabilitas komunitas. Dengan demikian, penelitian ini menempatkan dakwah sebagai praktik sosial yang memiliki fungsi integratif, bukan sekadar komunikatif.

Lebih lanjut, penelitian ini juga menguatkan teori kepemimpinan John C. Maxwell, khususnya terkait pentingnya kepemimpinan berbasis pengaruh dan keteladanan. Dalam konteks MWCNU Ketapang, kiai dan tokoh agama yang memiliki kedalaman spiritual dan kedekatan sosial terbukti lebih efektif dalam menggerakkan jamaah dibandingkan pengurus struktural yang hanya mengandalkan legitimasi formal. Implikasi teoretik dari temuan ini adalah bahwa teori kepemimpinan modern perlu diadaptasi dalam konteks organisasi keagamaan dengan menempatkan dimensi spiritual, kultural, dan simbolik sebagai faktor kunci keberhasilan strategi.

Secara keseluruhan, refleksi dan implikasi teoretik penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen strategi dakwah tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial, budaya, dan nilai-nilai lokal. Teori Henry Mintzberg terbukti relevan dan fleksibel untuk membaca praktik dakwah MWCNU Ketapang, namun perlu diperkaya dengan perspektif sosiologi agama dan kepemimpinan kultural. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam mengembangkan pendekatan interdisipliner dalam studi

manajemen dakwah, sekaligus membuka ruang bagi pengembangan teori strategi yang lebih kontekstual, inklusif, dan berbasis nilai-nilai keislaman Nusantara.

C. Saran

Berdasarkan temuan penelitian, ada beberapa hal yang penulis sarankan untuk pengembangan strategi dakwah MWCNU ke depan:

1. Penguatan Manajemen dan Kapasitas Kelembagaan.

MWCNU Ketapang perlu mengembangkan sistem manajemen organisasi yang lebih profesional dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Hal ini meliputi peningkatan kapasitas sumber daya manusia, optimalisasi koordinasi antar lembaga, pengelolaan keuangan yang transparan, serta penyusunan program kerja strategis yang berorientasi pada keberlanjutan dakwah.

2. Revitalisasi Program Kaderisasi dan Regenerasi.

Untuk menjamin keberlanjutan ideologi Aswaja, MWCNU perlu memperluas dan memodernisasi program kaderisasi di tingkat ranting. Kegiatan pelatihan hendaknya dikemas secara inovatif, kontekstual, dan interaktif, agar mampu menarik minat generasi muda serta menumbuhkan semangat militansi ke-NU-an yang berakar pada nilai-nilai Aswaja al-Nahdliyah.

3. Optimalisasi Dakwah Digital dan Literasi Media.

Dalam menghadapi arus globalisasi informasi, MWCNU Ketapang perlu mengembangkan strategi dakwah berbasis digital melalui pemanfaatan

media sosial, platform daring, dan konten kreatif yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Penguasaan literasi digital bagi para da'i menjadi keharusan agar dakwah Aswaja mampu bersaing dengan narasi-narasi keagamaan lain yang cenderung eksklusif dan intoleran.

4. Penguatan Sinergi dan Kolaborasi Antar Lembaga.

MWCNU Ketapang perlu membangun jejaring kerja sama yang lebih luas dengan lembaga pendidikan, pemerintah daerah, ormas Islam lain, dan kalangan akademisi. Kolaborasi ini penting untuk memperkuat kapasitas kelembagaan, memperluas basis dakwah, serta memperdalam dampak sosial dari setiap program yang dilaksanakan.

5. Arah Penelitian Lanjutan.

Penelitian berikutnya disarankan untuk mengkaji lebih mendalam dimensi implementatif dari strategi dakwah digital NU, peran perempuan dalam struktur dakwah MWCNU, serta pengaruh ekonomi-sosial dari kegiatan dakwah berbasis komunitas. Kajian lanjutan tersebut diharapkan dapat memperkaya literatur ilmiah mengenai strategi dakwah berbasis nilai-nilai Aswaja al-Nahdliyah dalam konteks masyarakat modern.

Daftar Pustaka

- Abd Hannan and Kudrat Abdillah, "Hegemoni Religio-Kekuasaan Dan Transformasi Sosial," *Sosial Budaya* 16, no. 1 (2019): 9.
- Abd Hannan, "Fanatisme Komunitas Pesantren Nu Miftahul Ulum Dan Stigma Sosial Pada Muhammadiyah Di Kabupaten Pamekasan," 2017,
- abd rohman Rahim and Enny Radjab, *Manajemen Strategi* (makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017), 1-3.
- Abdullah, M. A. (2018). *Islam as a cultural capital in Indonesia: A sociological exploration*. UIN Sunan Kalijaga Press.
- Abdurrahman Wahid, *Islamku Islam Anda Islam Kita, Islamku Islam Anda Islam Kita* (jakarta: The Wahid Institute, 2006)
- Abidin, M. Z. (2020). *Aswaja dan tantangan modernitas*. LKiS.
- Ahadiat, Ayi. "Rencana strategik dan implementasinya: memulai dan mengelola usaha dengan wawasan mamajemen strategik", no. 2 (2010): 311.
- Ali Topan, "Potret Kehidupan Umat Beragama (Studi Kasus Penolakan Wahabi-Salafi Di Pamekasan Madura 2010—2023)," *Entita: Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Dan Ilmu-Ilmu Sosial* 6, no. 1 (2024): 67–86, <https://doi.org/10.19105/ejpis.v6i1.12589>.
- Amin, M. (2015). *Revitalisasi nilai-nilai Aswaja dalam pendidikan pesantren*. Kementerian Agama RI.

- Arifin A, Psikologi Dakwah: Suatu Pengantar, 1994
- as'ad sulaiman, Tradisi Dan Pembaharuan Nahdlatul Ulama (yogyakarta: LKiS, 2006).
- Asad, T. (1993). *Genealogies of religion: Discipline and reasons of power in Christianity and Islam*. Johns Hopkins University Press.
- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. Sage.
- Berger, P. L. (1967). *The sacred canopy: Elements of a sociological theory of religion*. Anchor Books.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford University Press.
- Campbell, H. (2010). *When religion meets new media*. Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Durkheim, E. (1912/1995). *The elementary forms of religious life* (K. E. Fields, Trans.). Free Press. (Original work published 1912)
- Durkheim, E. (1984). *The division of labor in society* (W. D. Halls, Trans.). Macmillan.
- E Setiawan, "Pergulatan Wacana Islam Nusantara (Pro Kontra Antara Nu Dan Fpi 1969–2015)," 2020, <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/43691/>.
- Fealy, G., & White, S. (2008). *Expressing Islam: Religious life and politics in Indonesia*. ISEAS.
- Geertz, C. (1960). *The religion of Java*. University of Chicago Press.
- Ghazali, A. M. (2017). *Strategi dakwah kultural NU*. LKiS.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Northeastern University Press.

- Hadi, “Model Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer.”
- Hefner, R. (2016). *Islam in Indonesia: Modernity, minoritites, and democracy*. Harvard University Press.
- Henry Mintzberg, “California Management Review: 47 (3),” *California Management Review* 47, no. 3 (2005): 11–24.
- Hidayat, A. (2019). *Dakwah berbasis budaya lokal*. Pustaka Pelajar.
- Hjarvard, S. (2008). The mediatization of religion: A theory of the media as agents of religious change. *Northern Lights*, 6(1), 9–26.
- Hoover, S. M., & Echchaibi, N. (2014). *Religion and media: A critical review*. Routledge.
- Klandermans, B. (2013). *The social psychology of protest*. Wiley-Blackwell.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- LTNU jawa timur, Aswaja An-Nahdliyah (surabaya: khalista, 2007)
- Lukens-Bull, R. (2013). *Islamic higher education in Indonesia: Continuity and conflict*. Palgrave Macmillan.
- M Truhan Riskiyah. Yani, “Persepsi Masyarakat Terhadap Sikap Dan Perilaku Kelompok Wahabi Di Dusun Masaran Desa Pakong Kecamatan Modung Kabupaten Bangkalan” 07 (2019)
- Ma’luf, L, *Al-Munjid fi Al-Lughah*, 1997
- Maxwell, J. C. (1993). *Developing the leader within you*. Thomas Nelson.
- Maxwell, J. C. (2011). *The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential*. Center Street.

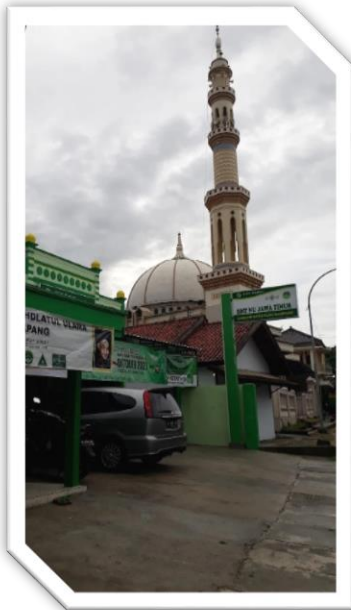
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin, A. G. (2006). *Islam dalam bingkai budaya lokal*. PT RajaGrafindo Persada.
- Muhammad Syamsuddin, *History of Madura Sejarah, Budaya, Dan Ajaran Luhur Masyarakat Madura* (yogyakarta: Araska, 2019)
- Mujamil Qomar, NU “Liberal”: Dari Tradisionalisme Ahlussunah Ke Universalisme Islam (bandung: mizan, 2002)
- mukti ali, *Ilmu Dakwah* (jakarta: pustaka al-kaustar, 2015).
- MULYADI, A. M. *Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, (Edisi Ketiga, Jakarta: Pt. Salemba Empat, 2001)
- Nahdlatul Ulama. (2021). *Pedoman dakwah Aswaja an-Nahdliyah*. LTN PBNU.
- Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kualitatif* (yogyakarta: Rake Sarasin, 1996).
- Nurhayati, S. (2020). *Organisasi NU dan penguatan tradisi keagamaan*. UIN Press.
- PW LP Ma’arif NU Jatim, *Pendidikan Aswaja dan Ke-NU-an MI Kelas 6*, (Surabaya, 2006)
- quraish syihab, *Islam Yang Saya Anut* (jakarta: mizan, 2012).

- R A Putra, Pandangan Front Pembela Islam (FPI) Terhadap Islam Nusantara, Repository.Uinjkt.Ac.Id, 2020.
- Ritzer, G., & Smart, B. (Eds.). (2007). Handbook of social theory. Sage.
- Samsurijal Hasan et al., MANAJEMEN STRATEGI (banyumas: CV. Pena Persada, 2021), 1.
- Sanwar, Pengantar Studi Ilmu Dakwah, 1985
- Sarmidi Husna dan Muhammad Yunus, “Hasil-Hasil Muktamar Ke-33 Nahdhatul Ulama” 2016
- Sarwono, S. W. (2012). Psikologi sosial: Individu dan teori-teori. Rajawali Press.
- Schwandt, T. A. (2015). The Sage dictionary of qualitative inquiry. Sage.
- Sofyan Hadi, “Model Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer,” no. 2 (2019)
- Spradley, J. (1980). Participant observation. Holt, Rinehart & Winston.
- sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D (alfabeta, 2016), <https://www.scribd.com/document/391327717/Buku-Metode-Penelitian-Sugiyono>.
- Suherman, Asep. Manajemen Strategi. Yayasan DPI, 2022.
- Syam, N. (2013). Islam Nusantara: Dari Ushul Fiqh hingga Paham Kebangsaan. Pustaka Pelajar.
- Tarrow, S. (2011). Power in movement: Social movements and contentious politics (3rd ed.). Cambridge University Press.

- Vicky Izza El Rahma and Nasiri Nasiri, “Nahdlatul Ulama’s Domination in Madura: An Eco-Anthropological Perspective,” *International Journal of Islamic Thought and Humanities* 3, no. 1 (2024)
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.
- Zamakhshari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (jakarta: LP3ES, 2011).
- Zuhri, M. (2021). *Aswaja nu: Historisitas, doktrin, dan praksis*. UIN Walisongo Press

Lampiran

Kantor MWCNU ketapang



wawancara penelitian



Foto 1 : bersama KH. Toyyifru Rohman
(ketua Tanfidzyah MWCNU ketapang)



Foto 2 : bersama Kyai Abdul Wahid
(sekertaris MWCNU ketapang)

Kegiatan kegiatan MWCNU ketapang



Foto : kegiatan rutin majelis ta'lim dan sholawatan ranting pale laok

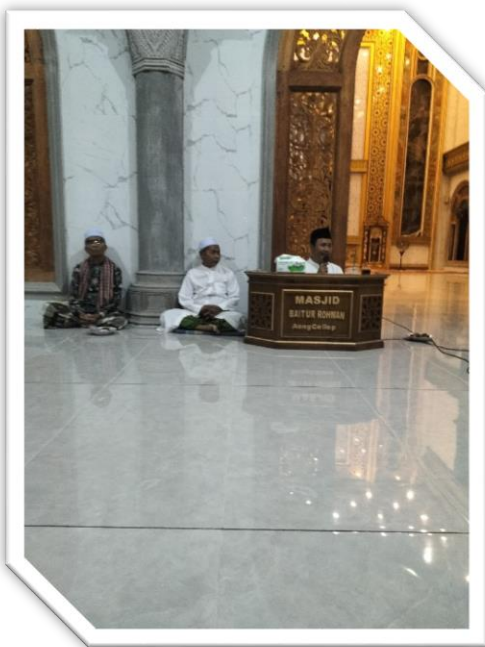


Foto : kegiatan maulid nabi dan majelis taklim di masjid Baitur Rohmah buntar barat bersama Kyai Abdul Wahid



Majelis Wakil Cabang Nahdlatul Ulama

Kecamatan Ketapang

Jl. Raya Sumber Bhakti Desa Ketapang Barat

Kecamatan Ketapang - 69261

0819 3306 2999/0856 3205176

nuketapang1926@gmail.com

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomro : 198/MWC/A.I/L-36.12/XI/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini Majelis Wakil Cabang Nahdlatul Ulama Kecamatan Ketapang dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Ubaidilah
NIM : 220204220002
Prodi/Fakultas : Magister Studi Ilmu agama islam
Universitas : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Alamat : Jl. Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo, Pendem, kec.Junrejo, Kota Batu

Yang bersangkutan telah melakukan penelitian di lingkungan Majelis Wakil Cabang Nahdlatul Ulama Kecamatan Ketapang dengan judul *penelitian "Manajemen Strategi Dakwah MWCNU Ketapang Kabupaten Sampang dalam Memperkuat Nilai-Nilai Aswaja Al-Nahdhiyah (Prespektif Henry Mintzberg)"*.

Penelitian ini dilaksanakan sejak 20 April 2025 sampai dengan 25 juni 2025, dan selama melaksanakan kegiatan penelitian yang bersangkutan telah berkoordinasi dengan pengurus MWCNU Ketapang serta menjaga norma dan etika organisasi.

Demikian surat keterangan ini kami sampaikan, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sampang, 8 November 2025

Majelis Wakil Cabang Nahdlatul Ulama
Kecamatan Ketapang

Ketua,

Sekretaris,

KH. R. Ach. Toyyifur Rohman, S.Pd



Mas Abd. Wahid, S.Si.

Tembusan kepada yang terhormat :

1. Pengurus Cabang NU Sampang

Merawat Jagat, Membangun Peradaban